

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců Skupiny ČEZ

The Recruitment and Selection of CEZ Group Employees

Student:

Tereza Šeferová

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením vedoucího práce a uvedla jsem všechny použité zdroje v seznamu použité literatury. Přílohu č. 6 jsem samostatně doplnila.“

.....

Tereza Šeferová

V Ostravě 11.5.2011

Poděkování

Zde bych ráda vyjádřila své díky zaměstnancům personální divize ČEZ, a.s. Zejména se jedná o paní Gabrielu Šimšovou, která byla velmi vstřícná, věnovala mi spoustu času a poskytla mnoho užitečných informací.

Zároveň bych poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady a připomínky.

.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část získávání a výběru zaměstnanců.....	2
2.1	Dříve než začneme vybírat zaměstnance.....	2
2.2	Proč potřebujeme nejlepšího pracovníka.....	2
2.3	Plánování lidských zdrojů	3
2.4	Získávání pracovníků	3
2.4.1	Pojetí a úkoly získávání pracovníků.....	3
2.4.2	Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců	4
2.4.3	Vnější a vnitřní zdroje pracovníků	5
2.4.4	Proces získávání pracovníků a jeho kroky	6
2.5	Personální marketing	10
2.6	Výběr pracovníků	12
2.6.1	Posuzování uchazeče.....	12
2.6.2	Fáze výběru pracovníků	13
2.6.3	Metody výběru pracovníků	13
3	Analýza získávání a výběru zaměstnanců Skupiny ČEZ.....	17
3.1	Profil společnosti	17
3.2	Ekologická odpovědnost Skupiny ČEZ.....	18
3.3	Vize společnosti.....	18
3.4	Vývoj počtu zaměstnanců.....	19
3.5	Organizační struktura	20
3.6	Určování potřeby lidí.....	20
3.7	Pozice v jaderných elektrárnách	21
3.8	Vlastní získávání a výběr zaměstnanců	22
3.9	Strategický nábor	24
3.10	Přilákání uchazečů	26
4	Interpretace výsledků a návrhu řešení.....	29
5	Závěr.....	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

V dnešní době je na firmy vyvíjen stále větší a větší tlak. Firmy se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám a co nejrychleji reagovat na potřeby a přání zákazníka. Zároveň přáním všech společností je dosáhnout určitý zisk. To vše lze jen za předpokladu, že ve firmě budou ti správní lidé, kteří se postarají o bezproblémový chod podniku.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je klíčovým procesem v každé organizaci. Firmy se snaží vybírat své pracovníky tak, aby měli příslušnou kvalifikaci a byli tak pro firmu velkým přínosem. Tento proces však může být i velmi nákladným, proto je třeba dbát na to, aby výběr byl prováděn precizně a nejlépe odborníkem. Jedině tak zajistíme, aby nedocházelo k přílišné fluktuaci zaměstnanců.

Tématem mé bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců Skupiny ČEZ. Skupina ČEZ však disponuje mnoha zaměstnanci a analyzovat získávání a výběr na všech úrovních by bylo poněkud složité a obsáhlé. Proto jsem se rozhodla zaměřit se na získávání pracovníků na pozici operátora sekundárního okruhu. Pozice jaderného operátora je stěžejní pozicí v jaderných elektrárnách Temelín i Dukovany. V současné době se připravuje výstavba dalších dvou jaderných bloků v Temelíně. Pro tento nový jaderný zdroj, stejně tak pro stávající jaderné elektrárny je potřeba najít vhodné kandidáty, kteří úspěšně absolvovali VŠ technického zaměření.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, které motivační faktory jsou podstatné pro získávání pracovníků na pozici operátora sekundárního okruhu.

Dospět k cíli mé bakalářské práce nebude jednoduché a je potřeba vyvinout určité kroky. Nejdříve shromáždím teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, které budou sloužit jako podklad pro další část práce. Příslušnou teorii naleznou v odborných publikacích. Dalším krokem je získání co nejvíce informací o firmě, v mém případě Skupině ČEZ, seznámení se s touto společností a jejich procesem získávání zaměstnanců. Následně použiji dotazník jako metodu výzkumného šetření. Získaná data z dotazníku budu vyhodnocovat v programu Microsoft Excel 2007.

2 TEORETICKÁ ČÁST ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V této části bakalářské práce se budu věnovat teoretické interpretaci získávání a výběru zaměstnanců. Text bude sloužit jako východisko pro mou praktickou část bakalářské práce.

2.1 Dříve než začneme vybírat zaměstnance

Dříve než se začneme věnovat samotnému získávání a výběru budoucích zaměstnanců, je vhodné si definovat, kdo je vlastně zaměstnavatelem a kdo zaměstnancem.

Zaměstnavatel

Zaměstnavatelem může být buď fyzická či právnická osoba, která se rozhodne vykonávat svou činnost za pomoci jiných fyzických osob a platit jim za tuto pomoc mzdu.

Zaměstnanec

Pod pojmem zaměstnanec se rozumí každá fyzická osoba, která vykonává činnosti pro zaměstnavatele za předem určenou mzdu. Tato činnost může být na základě:

- pracovního poměru,
- dohody o pracovní činnosti,
- dohody o provedení práce.

Zaměstnancem se může stát osoba, která má pracovní subjektivitu.

Dříve než zaměstnavatel přijme pracovníky, musí zvážit, jaké bude mít pro ně využití a tím pádem, jaký typ pracovního vztahu zvolit.

Otázku výběru zaměstnanců by neměl žádný zaměstnavatel podcenit, protože ne každý člověk se hodí pro výkon požadované práce. Výběr zaměstnanců by se měl odvíjet od konkrétního místa. Vedle kvalifikačních předpokladů by měly být zohledněny i schopnosti a další dovednosti, kterými fyzická osoba disponuje. Pro správné posouzení, zda zaměstnanec splňuje podmínky, je důležité znát, jaké má dosažené vzdělání (D'Ambrossová, 2002).

2.2 Proč potřebujeme nejlepšího pracovníka

Společnost je zcela závislá na výkonu svých zaměstnanců. To, jestli si vedou dobře, se projeví na celkovém výstupu firmy. Proto je nutno klást velký důraz na vybírání těch nejlepších zaměstnanců. Abychom tak mohli činit, je nutno specifikovat, co se míní slovem

nejlepších. Existují případy, kdy byl přijat vysoce kvalifikovaný pracovník, přesto se nepodařilo naplnit očekávání. Je proto nutné, aby byl manažer obeznámen nejen s náplní práce, ale také s aktuální situací. Musíme vědět, kterými schopnostmi, vlohmi, znalostmi a vlastnostmi musí budoucí pracovník disponovat.

Zaplnit volná či nová místa něco stojí, proto je zapotřebí, aby získání a výběr uchazeče vyšel na první pokus. To znamená upoutat pozornost vhodně kvalifikovaných a dostatečně zkušených lidí, abychom mohli vybrat toho nejvhodnějšího (Dale, 2007).

2.3 Plánování lidských zdrojů

Pro dosažení požadovaných firemních cílů a pro úspěšný chod firmy je důležité, aby její personální vybavení bylo v optimální struktuře. Plánování lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikového plánování. Plánování lidských zdrojů respektuje cíle a strategie podnikového plánu. Pro úspěšné plánování lidských zdrojů musíme znát analýzu pracovních pozic, vnitřního a vnějšího firemního prostředí a trhu práce. Plánování lidských zdrojů se však netýká jen aktuálního vývoje v organizaci, ale je zaměřeno do budoucnosti. Znalost trhu práce, poptávky, aktuálního stavu jsou cennými informacemi, které mohou být pro podnik klíčové a slouží jako podklad plánování lidských zdrojů (Stýblo, 1994).

„Personální plánování se chápe jako strategická aktivita, která je orientovaná na dlouhodobé zabezpečení zdrojů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, str. 3).“

„Plánování lidských zdrojů je procesem, který vyžaduje důkladnou znalost výchozí situace v oblasti lidských zdrojů, personální a firemní strategie (Barták, 2010, str. 61).“

Plánování lidských zdrojů se snaží zajistit tyto okruhy:

1. kvalitativní a kvantitativní složení zaměstnanců v souladu s personální strategií,
2. personální vybavení disponibilními zdroji,
3. personální vybavení potřebnými zdroji (Stýblo, 1993).

2.4 Získávání pracovníků

2.4.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořáková, 2007, str. 133).“

Podle Koubka (2001) je získávání pracovníků činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, kteří mají zájem o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Celý proces získávání spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.

Nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, avšak moderní přístupy se přiklání nejen k získávání zdrojů zvnějšku, ale především z pracovníků, kteří již v organizaci pracují. V pojetí získávání pracovníků je obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce. Celý proces je strategicky orientován (potřeba obsazení pracovního místa je dlouhodobým požadavkem).

Termín získávání pracovníků rovněž vystihuje to, že nejde jen o získání určitého počtu pracovníků, ale také o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků motivovaných, kteří své zájmy mají totožné se zájmy firmy a nejsou v rozporu s hodnotami firmy.

Ve skutečnosti v tomto procesu můžeme najít dvě protikladné strany – podnik a jeho potřebu zaměstnanců a lidi, kteří hledají práci.

Proces získávání má za úkol zabezpečit tok informací mezi těmito stranami. To může z velké míry ovlivnit sama organizace.

2.4.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Vnitřní podmínky se týkají potencionálního uchazeče - zda reagovat na nabídku. Organizace může do jisté míry tyto podmínky ovlivnit. Vnější podmínky jsou spíše objektivní, organizace je nemůže ovlivňovat, ale musí je brát v úvahu.

Vnitřní

Tyto podmínky mohou záviset dle Koubka (2001) na konkrétním pracovním místě nebo na samotné organizaci.

Pokud se jedná o podmínky, které závisí na konkrétním pracovním místě, tak mezi nejdůležitější patří:

1. povaha práce,
2. postavení v hierarchii funkcí organizace,
3. požadavky na pracovníka,
4. rozsah povinností a odpovědnost,
5. organizace práce a pracovní doby,
6. místo vykonávané práce,
7. pracovní podmínky.

Mezi podmínky související s organizací se řadí:

1. význam organizace a její úspěšnost,
2. prestiž a pověst organizace,
3. úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
4. úroveň péče o pracovníky,
5. možnost vzdělání v organizaci a personálního rozvoje,
6. mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
7. umístění organizace a životní prostředí v okolí.

Vnější

Dle Koubka (2001) vnější podmínky mohou být:

1. demografické,
2. ekonomické,
3. sociální,
4. technologické,
5. sídelní,
6. politicko-legislativní.

2.4.3 Vnější a vnitřní zdroje pracovníků

Pracovníky lze získávat jak z vnějších, tak vnitřních zdrojů. Obojí má své výhody i nevýhody.

Mezi hlavní vnitřní zdroje pracovníků můžeme řadit pracovní síly, které jsou uspořeny v důsledku technického rozvoje. Dále to jsou pracovníci, kteří chtějí přejít na jiné pracovní

místo a zaměstnanci, kteří neměli dostatek zkušeností, ale jsou schopni se posunout dále. Mohou to být i pracovníci, kteří jsou uvolňováni v souvislosti s organizačními změnami (Koubek, 2001).

Výhody:

- organizace zná uchazeče,
- uchazeč zná organizaci,
- větší morálka a motivace zaměstnanců,
- návratnost investice do pracovníka.

Nevýhody:

- soutěžení o povýšení – může ovlivnit mezilidské vztahy,
- nevstupují nové myšlenky zvenku.

Vnější zdroje pak tvoří lidé, kteří nepochází ze zdrojů organizace. Mohou to být lidé, kteří jsou evidováni na úřadech práce, absolventi škol či jiných institucí a lidé, kteří pracují v jiné organizaci a mají zájem o opuštění této organizace. Dále vnější zdroje tvoří ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2001).

Výhody:

- mnoho kvalifikovaných a schopných lidí,
- nové názory a poznatky,
- snadnější, levnější a rychlejší získat kvalifikované pracovníky než je vychovat.

Nevýhody:

- obtížnější a nákladnější přilákání správných potencionálních uchazečů,
- delší adaptace,
- konflikty se stávajícími zaměstnanci.

2.4.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Proces získávání pracovníků je už poměrně propracovaný postup, který se vyplatí dodržet. Podnik se tak vyhne zbytečným časovým nákladům a zkracuje se doba, po kterou je místo neobsazeno.

Předpokladem pro to, aby byl tento proces úspěšný, je detailní analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření míst nových.

Podle Koubka (2001) se proces získávání pracovníků skládá z několika kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Při identifikaci potřeby se musí vycházet jak z plánů organizace, jejich cílů, tak z aktuální potřeby pracovníků. Identifikace musí probíhat v určitém předstihu.

2. Popis a specifikace pracovního místa

Jsou velmi důležité informace. Pomáhají identifikovat, jaké lidi bude organizace potřebovat, s jakým vzděláním, zkušenostmi apod., na koho se s nabídkou zaměstnání zaměřit, kam dát inzeráty.

3. Zvážení alternativ

Než firma bude postupovat dále, musí zvážit některé alternativy, které mohou být méně nákladné než příjem nového pracovníka. Jedná se o tyto možnosti:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi stávající zaměstnance,
- zavedení přesčasů,
- pokrytí práce částečným úvazkem,
- pokrytí práce dočasným pracovním poměrem,
- outsourcing práce,
- příjem pracovníka.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Firma se musí rozhodnout, které charakteristiky jsou důležité, aby uchazeči poskytly dostatečný pohled na pracovní místo, a jaké požadavky jsou natolik důležité, že bez nich by nebyl možný výkon práce. Hlavní body, které by neměly být opomíjeny, jsou:

- název pracovního místa, funkce,
- hlavní typy pracovních úkolů, odpovědnost pracovníka,
- vzdělání, kvalifikace,
- dovednosti,
- pracovní zkušenosti,
- osobnostní charakteristiky.

Uvedené charakteristiky si je vhodné sestavit dle toho, jestli jsou nezbytné, žádoucí, vítané či okrajové.

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Nyní se organizace rozhoduje, zda bude vybírat uchazeče z vnitřních či vnějších zdrojů.

6. Volba metod získávání pracovníků

Je třeba, aby se vhodní lidé dozvěděli o nabídce zaměstnání. Metod, jak získávat pracovníky je celá řada. Mezi nejpoužívanější patří:

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Děje se tak většinou u organizací, které mají dobrou pověst. Výhodou jsou malé náklady na inzerci. Existuje však řada nevýhod. Uchazeči nemusejí odpovídat potřebám organizace a žádosti jsou rozptýlené v čase.

- **Doporučení současného pracovníka**

Je třeba informovat pracovníky, aby věděli o uvolňovaném místě. Výhodou jsou nižší náklady a to, že stávající pracovník si nejspíš nebude chtít pokazit pověst, proto doporučí osobu, o které se bude domnívat, že by se pro danou práci hodila. Nevýhodou je omezenost výběru a nebezpečí vytváření klik v organizacích.

- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda klade požadavky na vedoucí pracovníky. Mají mít přehled o tom, kdo je v jakém oboru dobrý, monitorovat odborný tisk apod. Oslovení lidé jsou většinou vhodnými na danou pozici, avšak vztahy organizace s organizací, od které pracovník odchází, se mohou zhoršit.

- **Vývěsky**

Vývěsky jsou umístěny na místech, kudy chodí všichni pracovníci organizace. Jsou relativně nenáročné a levné.

- **Letáky vkládané do poštovních schránek**

Výhodou jsou opět relativně malé náklady. Ovšem tato metoda je vhodná především pro méně kvalifikované pozice. Navíc, mnoho lidí letákům nevěnuje pozornost.

- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Jedná se o inzerci v televizi, periodikách, rozhlasu. Výhodou je, že informace se poměrně rychle dostane k adresátovi, ovšem za cenu vyšších nákladů.

- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Velmi používanou metodou je přímé spojení organizace s institucemi. Organizace podporují instituce, které jim v budoucnu zajistí pracovníky či zakládají vlastní školy, které se zaměřují na obory spjaté s organizací. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat studenta. Výhodou metody je, že škola již udělala sama jakýsi výběr formou přijímacích zkoušek. Organizace je informována o schopnostech a dovednostech studenta. Nevýhodou je sezónnost absolventů.

- **Spolupráce s odbory**

Organizace využívá k získávání zaměstnanců odbory. Výhodou mohou být dobré vztahy mezi odbory a firmou, avšak hrozbou je také omezenost výběru.

- **Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, apod.**

Méně často používaná metoda, ale velmi vhodná při získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků. Metoda spočívá ve využívání informačních systémů různých sdružení odborníků. Výhodou je, že organizace si může být jistá odborností jedinců. Nevýhodou je, že tento způsob není jednoduchý, protože musíme odborníkům nabídnout lepší podmínky než mají ve stávajícím zaměstnání.

- **Spolupráce s úřady práce**

Úřady sice zprostředkovávají zaměstnání bezplatně, ale nevýhodou je omezený výběr uchazečů a fakt, že se zde spíše vyskytují lidé s nižší kvalifikací.

- **Využívání služeb komerčního zprostředkovatele**

Tyto firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale také jejich výběr či předvýběr. Výhodou je, že tyto firmy mají velkou znalost trhu práce a také s formulováním efektivních inzerátů. Nevýhoda spočívá v cenách těchto firem.

- **Využívání počítačových sítí**

Jedná se o internetové stránky, na které mohou firmy umístit své nabídky zaměstnání. Výhodou je operativnost a možnost uvést detailnější informace. Nevýhodou bývá vysoká cena za takovýto inzerát.

7. Volba dokumentů a informací od uchazečů

Dokumenty, které organizace nejčastěji požadují, jsou životopis, doklady o vzdělání a praxi a speciální dotazník organizace. Někdy se také požadují reference z předchozích

zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu či průvodní dopis.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Je vytvořena na základě popisu práce a specifikace pracovního místa. Musí se zvážit obsah sdělení, forma nabídky a její umístění.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem, kdy je nabídka uveřejněna na ni mohou uchazeči reagovat a začíná období, kdy se s uchazeči jedná, a shromažďují se potřebné informace.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů

V tomto stádiu probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávají se potřebné dokumenty.

11. Předvýběr uchazečů na základě získaných informací a dokumentů

Z celého souboru uchazečů se na základě dokumentů vybírají ti, kteří nejlépe vyhovují nabízené pozici. Výsledkem předvýběru je rozřazení uchazečů do několika skupin:

- velmi vhodní,
- vhodní,
- nevhodní.

12. Vybrání uchazečů, kteří budou přizváni k výběru

Toto je poslední krok při získávání pracovníků. Žádoucí počet uchazečů, kteří připadají na jedno pracovní místo je pět až deset uchazečů. Výsledný seznam je řazen dle abecedy.

2.5 Personální marketing

Personální marketing patří mezi nové metody a přístupy k řízení lidských zdrojů. Jedná se o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů. Užívá se zejména v oblastech získávání, formování a udržení vhodných pracovníků. Jde také o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o

vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace (Koubek, 2001, 150). “

Personální marketing si jako hlavní cíl klade vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Používá k tomu tyto nástroje (Koubek, 2001):

- dodržování zákonů, respektování zájmů pracovníků,
- péče o pracovní prostředí,
- práce s absolventy škol,
- mzdová politika a odměňování,
- personální rozvoj pracovníků,
- vzdělávací programy,
- sociální politika,
- jistota zaměstnání,
- zaměstnanecké výhody,
- rozmanitost práce,
- účast pracovníků na řízení,
- přátelské vztahy v organizaci,
- mediální politika organizace,
- organizační kultura,
- spolupráce se školami, studenty, úřady práce, odbory, stavovskými organizacemi,
- sponzorství, charitativní činnost,
- vztah k ekologii.

Firma potřebuje ke správnému užití personálního marketingu vnější analýzy. Tyto vnější analýzy sledují např. školství, vývoj zaměstnanosti, struktury obyvatelstva v regionu i v České republice. Velmi důležitou roli také hrají očekávání absolventů a studentů škol. Vysokoškolští studenti se dnes velmi zajímají o uplatnění v oblasti managementu, ekonomice a marketingu. Menší zájem je o technické profese, práce ve výzkumu apod. Orientace personálního marketingu na vyhledávání kvalitních pracovníků se stává pro průmyslové firmy prioritní oblastí. Personální marketing se stává součástí širšího procesu zahrnujícího práci se školami a studenty, práci s absolventy (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

2.6 Výběr pracovníků

Existují povolání, která se dědí z otce na syna. U tohoto typu získávání pracovníků není nutno příliš mnoho odborných znalostí ohledně získávání zaměstnanců. Typičtější jsou situace, které vyžadují přítomnost personalisty (Stýblo, 1993).

Výběr musí brát v úvahu jak odborné, tak osobnostní charakteristiky jedince. Musí být strategicky zaměřen. Úkolem je rozpoznat, který z uchazečů, bude pravděpodobně nejlépe vhodným na určité pracovní místo. Přispěje k rozvoji firmy, dobrým mezilidským vztahům a bude akceptovat hodnoty firmy i pracovní skupiny. Neexistuje žádná stoprocentně úspěšná metoda výběru, která by zaručila vhodnost právě toho pracovníka (Koubek, 2001).

Výběr je oboustranná záležitost, kde nezáleží jen na firmě, jestli uchazeče přijme, ale i na samotném uchazeči, zda chce pro firmu pracovat (Stýblo, 1993).

Výběrové procedury by se měly týkat především těchto oblastí (Martin, 2007):

- způsoby a techniky, které by měly být použity,
- kdo by se měl účastnit hodnocení uchazečů,
- administrativní záležitosti.

2.6.1 Posuzování uchazeče

Je klíčovým problémem při výběru. Při posuzování se provádí srovnání požadavků na pracovní místo a na osobní charakteristiky se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Dříve než se začne se samotným výběrem je potřeba vyřešit tyto problémy (Koubek, 2001):

1. určit požadavky obsazovaného místa na odbornou způsobilost,
2. určit, na základě čeho se bude odbornost posuzovat,
3. určit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě,
4. určit faktory, které budou sloužit k předvídání výkonu na obsazovaném místě,
5. určit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria rysů osobnosti zaměstnance,
6. určit faktory a metody ke zjišťování charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací,
7. řešit problém věrohodnosti informací.

Při posuzování schopností konkrétního člověka se nelze spokojit pouze s identifikací dosavadního vzdělání, ale je nezbytně nutné alespoň v určité míře si ověřit i jeho zkušenosti a dovednosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.6.2 Fáze výběru pracovníků

Koubek (2001) rozlišuje dvě fáze výběru pracovníků. Jedná se o fázi předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze nastává v okamžiku, kdy je zjištěna potřeba nového pracovníka. Poté musí následovat tyto kroky:

1. definice pracovního místa a detailní popis,
2. definování kvalifikací, dovedností a znalostí budoucího pracovníka,
3. požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, apod.

Vyhodnocovací fáze nastává s určitým časovým odstupem po fázi předběžné. Skládá se z několika kroků, které ale není třeba vždy podstoupit všechny. Jedná se o tyto kroky:

1. zkoumání dotazníků a dokumentů,
2. předběžný pohovor,
3. testování uchazečů,
4. výběrový pohovor,
5. zkoumání referencí,
6. lékařské vyšetření,
7. rozhodnutí o výběru,
8. informování uchazečů o výsledku.

Použití těchto kroků závisí na obsazované pozici, na požadované kvalifikaci, množství uchazečů.

2.6.3 Metody výběru pracovníků

Dotazník

Je používán většinou ve větších organizacích a může mít různou podobu. Liší se také tím, na jakou pozici je uchazeč přijímán. Výhodou dotazníků je jejich snadná a rychlá administrace i způsob jejich hodnocení (Svoboda, 1999).

Životopis

Z životopisu se lze dozvědět něco o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. Dnes je nejvíce preferován životopis strukturovaný, kde do samotných odstavců jsou seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe (Dvořáková a kol., 2007).

Používá se v kombinaci s jinými metodami. Správně napsaný životopis je klíčem k úspěchu a přijetí. Posuzovatelé zkoumají především vzdělání praxi a nezdědka i zájmy uchazeče.

Psychodiagnostika

Psychodiagnostika je krátkodobé (5-6 hodin) posouzení psychické způsobilosti a dalších osobnostních předpokladů uchazečů. Umožňuje postihnout tyto oblasti (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

- výkonové charakteristiky – osobnost pracovníka (úroveň a skladba rozumových schopností), kapacita paměti, způsob práce, odolnost vůči neuropsychické zátěži, organizační a kombinační schopnosti, tvořivost,
- širší osobnostní předpoklady – stabilita, temperament, vlastnosti osobnosti, které vytvářejí uchazečův profil, míra připravenosti nést riziko, míra osobní jistoty,
- motivační charakteristiky – celková motivační orientace, orientace na práci, profesi, rodinu, zájmy, postoje, aspirace.

Aby byla metoda skutečně účinná, musí splňovat určitá kritéria. Mezi hlavní kritéria se řadí (Evangelu, 2009):

- objektivita,
- reliabilita,
- standardizace,
- validita.

Na základě získaných údajů je formulována zpráva, která jednak shrnuje výsledky, jednak formuluje poradenská doporučení. Tato zpráva patří k materiálům vysoce důvěrné povahy. Dobře odborně provedené psychologické posouzení poskytuje objektivní informace, které mají velkou diagnostickou a prognostickou hodnotu. Účinné ověřování psychické způsobilosti

je možné jen za předpokladu předcházející obsahové analýzy uvažované pracovní činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Assessment centre

Metoda je zaměřena na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině. Dále umožňuje získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech v souvislosti s obsazovanou pozicí. Slouží jak k výběru kandidátů, tak k jejich vzdělávání. Assessment centra se účastní spíše menší skupina lidí (Kocianová, 2010).

Výběrový pohovor

Je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou při výběru pracovníků. Pohovor se snaží získat konkrétnější či doplňující informace o uchazeči, zároveň poskytnout uchazeči informace o firmě, posoudit osobnost uchazeče a vytvořit přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací.

„Přijímací pohovor je oficiální rozhovor, který jde do hloubky a jehož cílem je zhodnotit, zda je možné uchazeče o práci přijmout (Werther, Davis, 1992, str.218).“

Podle množství účastníků na pohovoru rozlišujeme tyto typy pohovorů:

- a) pohovor 1+1 – s uchazečem jedná představitel organizace,
- b) pohovorové panely – uchazeč je vybírán skupinou představitelů,
- c) postupný pohovor – série pohovorů 1+1, kdy s uchazečem jedná postupně více představitelů,
- d) hromadný pohovor – na jedné straně je skupina uchazečů, na straně druhé jeden nebo více pracovníků organizace.

Podle obsahu a průběhu pohovoru se rozlišují tyto typy:

- a) strukturovaný – rozhovor probíhá dle předem připraveného scénáře. Pracovník organizace má připraveny otázky i modelové odpovědi. Je považován za efektivnější a spolehlivější než nestrukturovaný pohovor,
- b) nestrukturovaný – obsah i otázky jsou tvořeny během pohovoru. Nezaručuje srovnání uchazečů,
- c) polostrukturovaný – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody dvou předchozích typů. Část pohovoru je strukturovaná a část nestrukturovaná.

Ať už se jedná o jakýkoliv pohovor, musí být vždy dopředu připraven. Předem se musí vědět, zda dáme prostor pro rozvinutí odpovědí či ne. Ve firmě se musí zajistit vhodné místo, aby nedocházelo k narušování rozhovoru. Důležité je uvítání uchazeče a zahájení rozhovoru. Je nutné uchazeče usměrňovat a dodržovat časový plán.

Zkoumání referencí

Informace o uchazeči, které poskytuje bývalý zaměstnavatel nebo školy.

Lékařské vyšetření

Používá se především tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví jiných lidí. Řada organizací se však brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by práce mohla způsobit zhoršení zdravotního stavu.

Přijetí na zkušební dobu

Je efektivní metodou, i když pro organizace značně finančně i časově náročnou. Pro organizace by bylo nejlepší, kdyby mohly na zkušební dobu přijmout více uchazečů.

3 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ SKUPINY ČEZ

3.1 Profil společnosti

Společnost ČEZ, a.s. vznikla v roce 1992. Její sídlo je v Praze, na ulici Duhová 2/1444.

Tato akciová společnost byla založena Fondem národního majetku ČR a zároveň Česká republika patří mezi hlavní akcionáře. Její podíl na základním kapitálu činí 70%.

Hlavní činností společnosti je výroba, nákup, distribuce a prodej elektrické energie, dohled nad správnou činností elektrizační soustavy a obchod s plynem. Tyto činnosti zajišťují největší objem tržeb. Další činností ČEZ, a.s. je výroba, rozvod a prodej tepla a těžba uhlí. Podrobný popis předmětu podnikání je uveřejněn ve stanovách společnosti a v obchodním rejstříku.

V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a.s. a distribučních společností (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ.

Skupina ČEZ patří dnes k nejvýznamnějším výrobcům a dodavatelům elektrické energie ve střední a východní Evropě nejen z pohledu výkonu, ale také z pohledu počtu zákazníků. Skupina ČEZ je nejsilnější firmou s elektrickou energií v České republice a zároveň se řadí do evropské desítky největších energetických sdružení. V České republice má vedoucí postavení na velkoobchodním a maloobchodním trhu s elektřinou (vyrábí ¾ z celkového objemu elektrické energie). Výrobní kapacity jsou soustředěny v mateřské společnosti ČEZ, a.s.

Skupina ČEZ dále rozšířila svou působnost díky úspěšným akvizicím firem v Bulharsku, Rumunsku a Polsku. V roce 2006 se ke Skupině ČEZ připojily další dceřiné společnosti v Kosovu, Srbsku, Republice srbské v Bosně a Hercegovině a na Ukrajině. Po těchto rozšířeních se ČEZ řadí k největším celkům. Společnost je v Evropě nejvíce ziskovým a nejméně zadluženým energetickým uskupením, což zvyšuje hodnotu jejich akcií.

K 31. 12. 2009 zahrnovala Skupina ČEZ včetně mateřské společnosti ČEZ, a. s., celkem 119 společností. Z tohoto počtu jich 85 mělo své sídlo v zemích střední a západní Evropy, z toho 54 v České republice.

Skupina ČEZ řídí 2 jaderné elektrárny, 15 uhelných výrobních zdrojů na území ČR, 3 uhelné zdroje v zahraničí, 34 vodních elektráren (z toho 3 přečerpávací), 3 oblasti s větrnými elektrárnami a 7 slunečních elektráren. Jaderná elektrárna Dukovany se skládá ze čtyř 440MW bloků, uvedených do provozu v letech 1985 až 1987. V letech 2002 a 2003 byly uvedeny do provozu dva 1 000MW bloky jaderné elektrárny Temelín. V současné době se připravuje výstavba dalších dvou jaderných bloků v Temelíně. Podle předběžných odhadů to bude největší investice v dějinách České republiky.

3.2 Ekologická odpovědnost Skupiny ČEZ

Při svém podnikání se Skupina ČEZ řídí přísnými etickými standardy, zahrnujícími i odpovědné chování ke společnosti a životnímu prostředí.

Od svého založení v roce 1992 investovala energetická společnost ČEZ do svého rozvoje a ekologických opatření více než 200 mld. Kč. Největší dosavadní investicí do životního prostředí bylo uskutečnění rozsáhlého programu odsíření uhelných elektráren v letech 1992–1998, do něhož společnost přímo investovala cca 46 mld. Kč. Tento program umožnil snížit emise SO₂ o 92 %, pevných částic popílku o 95 %, emise oxidů dusíku o 50 % a oxidu uhelnatého o 77% oproti úrovni, která byla na počátku 90.let.

V rámci Skupiny ČEZ jsou z obnovitelných zdrojů nejvíce využívány vodní elektrárny, své uplatnění nachází i produkce větrných elektráren a solární energie. Energetická Skupina ČEZ hodlá v následujících letech využívání obnovitelných zdrojů výrazně rozšířit.

3.3 Vize společnosti

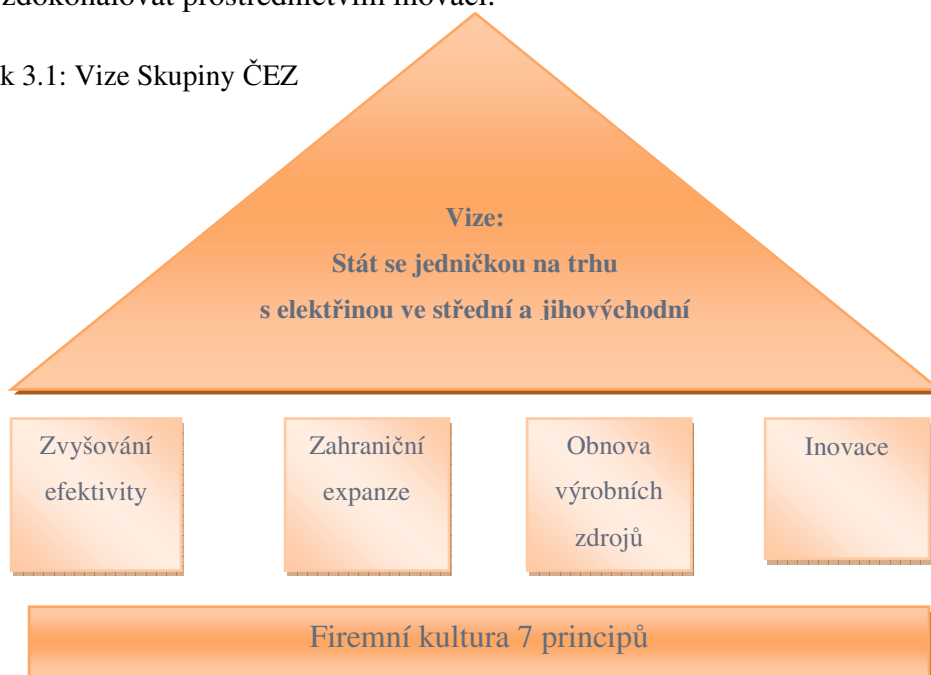
Cílem Skupiny ČEZ je maximalizovat návratnost vložených prostředků a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře. Skupina ČEZ proto poukazuje své úsilí k naplnění vize stát se jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě. Současně se však Skupina ČEZ hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, soustavně snižuje zatížení životního prostředí svým podnikáním a podporuje rozvoj vzdělávání, péči o děti a zdraví. Skupina ČEZ roku 2009 přidělila na školství, vědu a péči o mládež 30,6 mil. Což je celých 10,7% ze všech přímých darů společnosti.

Dosažení vize Skupiny ČEZ je založeno na čtyřech strategických pilířích (viz. obrázek 3.1):

- První pilíř představuje růst efektivity,

- druhým strategickým pilířem je rozvoj aktivit ve vybraných cílových zemích mimo území České republiky,
- k zajištění úspěšného působení Skupiny ČEZ je směřován třetí pilíř – obnova výrobního portfolia,
- čtvrtý pilíř reaguje na aktuální vývoj v odvětví energetiky a snaží se stále zdokonalovat prostřednictvím inovací.

Obrázek 3.1: Vize Skupiny ČEZ



Zdroj: Přepřacováno dle Výroční zprávy Skupiny ČEZ za rok 2009

Firemní kultura je orientována na výkon. Skupina ČEZ proto stanovila a prosazuje 7 principů, které znázorňují základní hodnoty pro všechny zaměstnance (viz.příloha č. 1):

1. bezpečně tvoříme hodnoty,
2. zodpovídáme za výsledky,
3. jsme jeden tým,
4. pracujeme na sobě,
5. rosteme za hranice,
6. hledáme nová řešení,
7. jednáme fér.

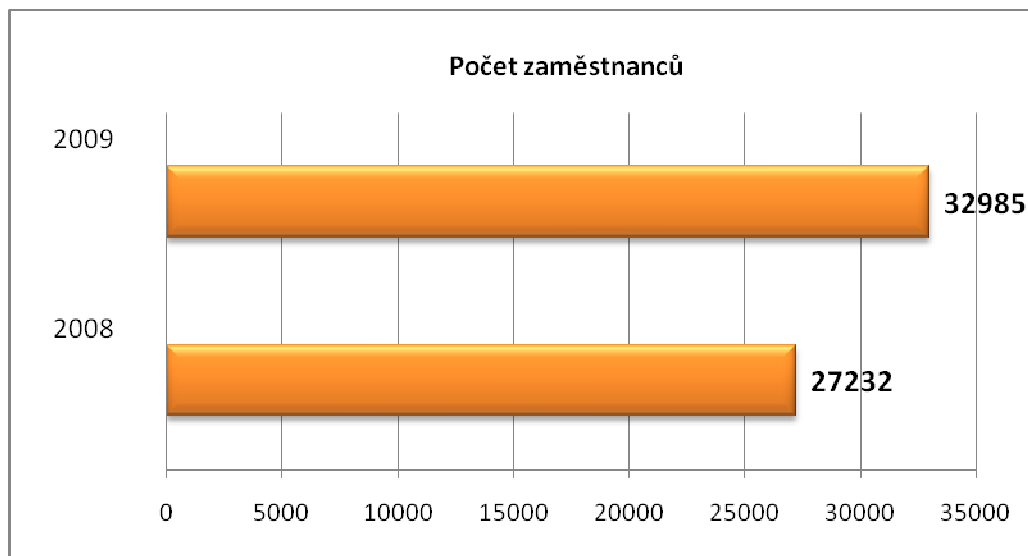
3.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Fyzický počet zaměstnanců plně konsolidovaných společností Skupiny ČEZ dosáhl k 31. 12. 2009 počtu 32 985 osob, což značí zvýšení oproti konci roku 2008 o 5 753 osob. Toto

zvýšení bylo způsobeno zahrnutím nových společností získaných v roce 2009. Kdybychom nebrali v úvahu tento fakt, došlo by k poklesu o 459 osob. V České republice je počet zaměstnanců k 31.12.2009 6 230.

V roce 2010 bylo přijato celkem 779 pracovníků (viz. obrázek 3.2). Z tohoto počtu jich bylo 132 z Úřadu práce, 49 absolventů (bez předchozích zkušeností) a 36 pracovníků bylo přijato na elektrárenské pozice. Zbylou část tvořili lidé se zkušenostmi.

Obrázek 3.2: Počet zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2009

3.5 Organizační struktura

Společnost má tyto orgány (viz. příloha č. 2):

- valnou hromadu,
- dozorčí radu,
- představenstvo,
- výbor pro audit.

Společnost je rozdělena do divizí, kde nejvýše stojí divize generálního ředitele. Pod něj spadají ostatní divize. Každá divize má svůj okruh zájmu. Hovoříme zde o divizi výkonného ředitele, investice, výroba, personalistika, distribuce, finance, international, obchod, správa.

3.6 Určování potřeby lidí

V celé skupině ČEZ je minimální fluktuace zaměstnanců. To se týká i jaderných elektráren Temelín a Dukovany. Díky tomuto faktu společnost nemusí čelit problémům

s rychlým sháněním pracovníků a vynakládáním peněz na inzerci. Společnost zná složení zaměstnanců a ví, kdo bude odcházet, kdo půjde na mateřskou apod. Dále se mohou vyskytnout nečekané události jako smrt. Při obsazování volných pracovních pozic jsou brány v úvahu zásady efektivního využívání vnitřních zdrojů pracovních sil společnosti.

3.7 Pozice v jaderných elektrárnách

Nejdříve je třeba ujasnit si, na jaké pozice jsou lidé v jaderných elektrárnách přijímáni. Pozic se v těchto elektrárnách vyskytuje mnoho, avšak zde si zmíníme jen ty hlavní, na které je potřeba mít vyšší odbornost a zejména technické zaměření. Jedná se zejména o tyto pozice:

Řídící operativní personál jaderné elektrárny (JE)

Neboli operátor reaktoru. Tento pracovník má za úkol sledovat chod reaktoru. Je to jedna z nejprestižnějších pracovních pozic v elektrárně. Zaměstnanec dále provádí opatření k plnění technických podmínek chodu zařízení ve směnném pracovním režimu. Součástí této práce jsou pravidelná školení a zkoušky. Co dva roky se ověřuje pracovníkova způsobilost k tomu, zda může dále pracovat na této pozici. Každý jaderný operátor nejdříve pracuje na pozici jaderného operátora sekundárního bloku. Po třech letech si může udělat licenci na pozici operátora primárního bloku, později na vedoucího blokové dozorny, pak na vedoucího reaktorového bloku. Schopní operátoři se mohou se propracovat až do funkce směnového inženýra, který v době nepřítomnosti zastupuje ředitele elektrárny. Na pozici operátora je nutno mít vysokoškolské vzdělání technického, strojínského, elektrotechnického či jaderného zaměření.

Správce HIM

Správce hmotného a nehmotného investičního majetku. Správce spravuje svěřené zařízení podle věcného a finančního zadání útvaru péče o zařízení. Přebírá HIM do správy, vede operativní evidenci majetku, vede dokumentaci o zařízení, stanovuje program péče o majetek. Stanovuje způsob a parametry provozování, udržování, oprav, kontrol a testů konkrétního zařízení. Má za úkol sledovat provoz a stav zařízení a schvalovat odchylky od definovaných mezních provozních parametrů.

Technolog reaktorové fyziky

Řídí manipulace s jaderným palivem jak při výměnách, tak při odvozech vyhořelého paliva. Navrhuje zdokonalené postupy a algoritmy na základě svých zkušeností či zkušeností

převzatých. Řídí testy fyzikálního a energetického spouštění po výměně paliva. Zajišťuje projektování a bezpečnostní hodnocení vsázek aktivních zón reaktoru, monitorování a vyhodnocování provozu aktivní zóny.

Koordinátor údržby

Tento člověk zajišťuje opravy a rekonstrukce technologických celků a zařízení jaderné elektrárny v rámci odstávek pro výměnu paliva a ostatních oprav zařízení jaderných elektráren. Dále provádí zpracování harmonogramů a operativních programů.

Technický personál JE

Technický personál vykonává činnosti zaměřené na technickou a operativní podporu provozu bloku jaderné elektrárny. Tato pozice je vhodná pro absolventy VŠ technického směru, oborů elektro, strojní a jaderná fyzika.

3.8 Vlastní získávání a výběr zaměstnanců

Skupina ČEZ je velmi rozsáhlým koncernem, který zahrnuje mnoho pozic. Jak již bylo řečeno v úvodu v mé bakalářské práci, zaměřuji se na získávání a výběr pracovníků pro práci v jaderných elektrárnách na pozici operátora sekundárního okruhu. Zde se získávání a výběr nepochybně odlišuje od získávání a výběru na jiné pozice, o které je obecně větší zájem.

Skupina ČEZ používá pro svůj výběr zaměstnanců jak interní, tak externí způsoby výběru uchazečů. Uchazeč se může o novém pracovním místě v případě interního výběru dozvědět buď z intranetu, na který má každý zaměstnanec přístup nebo přímo z nástěnek jaderných elektráren.

V případě externího výběru firma spolupracuje s portálem jobs.cz. Po kliknutí na ikonu ČEZ je uchazeč odkázán na stránky www.cez.jobs.cz. Tam je uvedena většina volných pozic. Pokud uchazeč nenašel vhodnou pozici, může zaslat svůj životopis do databáze společnosti. Spolu s životopisem přikládá i motivační dopis a vyplní krátký dotazník.

Dále probíhá předvýběr uchazečů na základě přijatých dokumentů – životopisu a motivačního dopisu. Cílem předvýběru je roztřídit uchazeče na „nevyhovující“ a na ty, kteří budou přizváni k pohovoru. Na tomto předvýběru spolupracují personalisté (HR business partner) s budoucím nadřízeným.

Uchazeči, kteří prošli tímto prvním sítím jsou přizváni telefonátem k 1. kolu přijímacího řízení, neboli k pohovoru. Pohovor probíhá buď přímo na jaderných elektrárnách (Temelín, Dukovany) nebo na centrále ČEZ v Praze (zde se jedná o vyšší manažerské pozice). Cílem tohoto pohovoru je posouzení předpokladů uchazečů k jejich efektivnímu využití v jaderné elektrárně. Zjišťuje se zde uchazečova motivace – na základě motivačního dopisu. Dále odborné předpoklady, praxe, zájmy – na základě životopisu. Zároveň se zjišťuje uchazečova jazyková úroveň a to tím způsobem, že je jim předložen text k přečtení a jeho interpretaci. Uchazeč je v této fázi také informován o specifických podmínkách práce v elektrárnách. Pohovor slouží jako další síť a rozhoduje se zde, kteří z uchazečů postoupí k psychodiagnostice a dále k druhému kolu přijímacího řízení.

Ti, kteří úspěšně prošli prvním kolem předvýběru, nyní čeká psychodiagnostika. Ta probíhá přímo na jaderných elektrárnách Temelín či Dukovany. Trvá obvykle jeden den. Psychodiagnostika obsahuje osobnostní testy, výkonové testy a testy speciálních schopností (podle nároků na pozici). Psychodiagnostika, dá se říci, hraje klíčovou roli v přijímání zaměstnanců na pozici operátora (viz příloha č. 5). Operátor totiž musí mít určitý psychologický profil. Operátor by měl umět dlouhodobě udržet pozornost, zvládat tlak zodpovědnosti a dodržovat nastavené postupy a řešení. Kreativita se v tomto případě necení. Lidem, kteří neprojdou těmito testy, může být nabídnuta jiná pozice. Ti, kteří projdou, postupují ke druhé fázi výběru.

Následně se koná vyhodnocení pohovoru a psychodiagnostiky. Tazatelé se setkají a hodnotí dosud získané informace o uchazečích. Výsledkem je rozdělení uchazečů do skupin podle dalšího předpokládaného zaměření. Uchazeči, kteří nepostoupili, budou vyzkoušeni o výsledku přijímacího řízení.

Po této schůzce následuje 2. kolo přijímacího řízení. Jedná se rovněž o rozhovor, který je však konán přímo na jaderné elektrárně Temelín či Dukovany. Během pohovoru je ověřován skutečný zájem uchazeče o pracovní místo, informace o kvalifikačních předpokladech, schopnostech vzhledem k pracovnímu místu (návaznost na informace získané psychodiagnostikou). Cílem tohoto druhého kola je rozhodnout o uchazečích, kteří se jeví z hlediska odborné i osobnostní způsobilosti jako nejlépe vyhovující požadavkům konkrétního pracovního místa. Uchazeči, kteří nemají dostatečné předpoklady, mohou být (v případě jejich zájmu) zařazeni do databáze a osloveni ve chvíli, objeví-li se pracovní místo

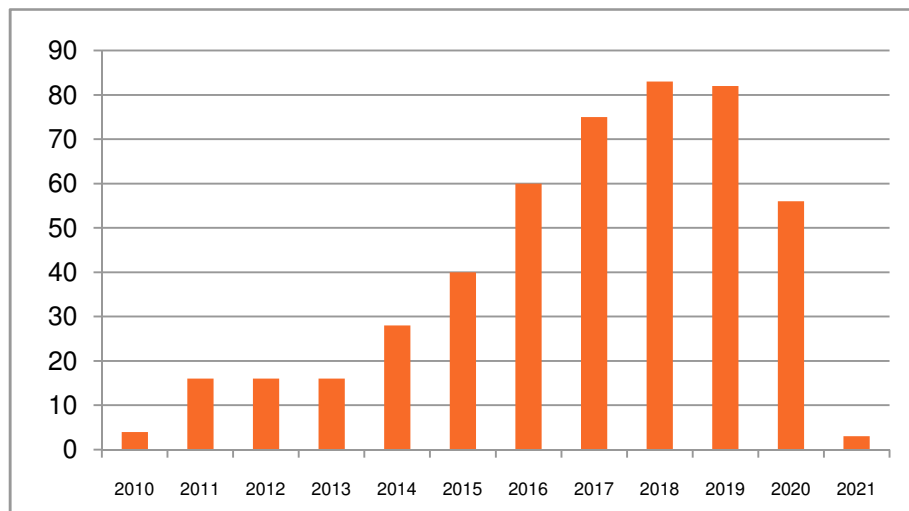
odpovídající jejich kvalifikaci. V některých případech je rovněž nabídnuto jiné pracovní místo.

S uchazečem, který úspěšně prošel tímto posledním kolem přijímacího pohovoru, jsou probrány záležitosti týkající se výše mzdy, termínu nástupu. Dále jsou podány informace o dalších podmínkách na pracovním místě, je zde prostor pro uchazečovy dotazy. V případě vzájemného souhlasu s podmínkami pracovní nabídky je podepsána pracovní smlouva.

3.9 Strategický nábor

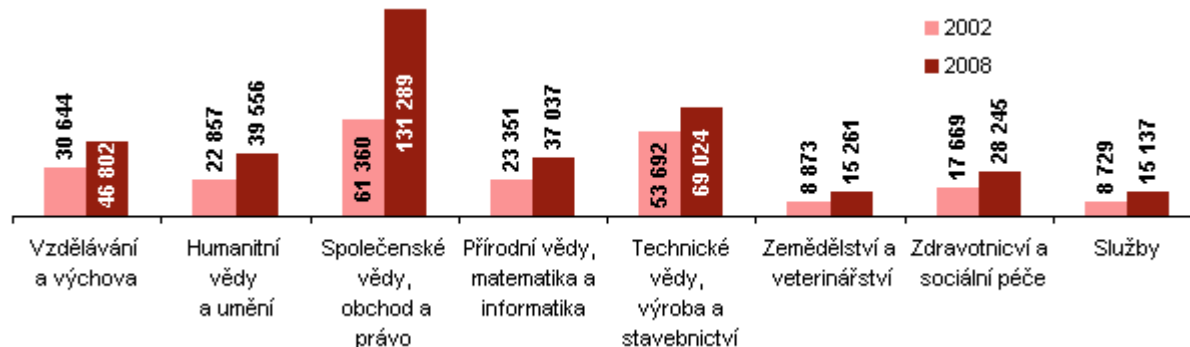
Strategický nábor je útvar, který spadá pod personální divizi. Byl založen k 1.1.2010. Důvodem jeho založení bylo zjištění nedostatku personálních zdrojů v budoucnosti (viz. Graf 3.1). To se týká především technických oborů. Technické obory zaznamenávají pokles studentů oproti oborům humanitním. Na to dlouhodobě upozorňuje i Ministerstvo školství. Jak můžeme vidět na grafu 3.2, technické obory navštěvuje takřka o polovinu méně studentů než obory humanitní.

Graf 3.1: Požadavky na personál nového jaderného zdroje



Zdroj: Interní dokumenty Skupiny ČEZ

Graf 3.2: Studenti vysokých škol podle oboru vzdělání



Zdroj: ČSÚ, 2010

Strategický nábor má 9 členů. Jejich hlavním úkolem je zvýšit povědomí o práci v ČEZ. To především u studentů s technickým zaměřením. K tomu používají mnoho aktivit. Jednou z těchto aktivit je spolupráce se školami. V současné době je navázána spolupráce s více než 40 středními školami po celé České republice a se 13 fakultami vysokých škol (viz. příloha č. 3). Pro tyto školy jsou pořádány besedy s významnými osobnostmi z oblasti energetiky, přednášky a také exkurze do informačních center na klasických, vodních i jaderných elektrárnách (viz. příloha č. 4).

Letní univerzita

Letní univerzita je dvoutýdenní odborný program, kterého se mohou účastnit studenti vysokých škol s technickým zaměřením. Student si může vybrat, zda se chce tohoto programu účastnit v jaderné elektrárně Temelín, či Dukovany. Student nejdříve absolvuje vstupní školení, pak ho čeká exkurze. Studenta také čeká proškolení v kontrolovaném pásmu, může si prohlédnout venkovní objekty, simulátor a bude seznámen se správou sekundárního okruhu.

Jaderná maturita

Tento odborný program je určen pro studenty z partnerských škol, kteří mají vážný zájem o jadernou energetiku. Program trvá 3 dny v jaderné elektrárně Temelín, či Dukovany. Student je poučen o tom, kam všude smí vstupovat, je seznámen s chodem jaderné elektrárny, navštíví informační centrum a s průvodkyní si prohlédne elektrárnu a simulátor. Pobyt je ukončen závěrečným testem.

Energetická maturita

Tohoto programu se mohou účastnit studenti, kteří navštěvují nějakou ze smluvních středních škol. Program trvá 3 dny v průběhu jara. Studenti se zde seznámí s postavením klasické energetiky v České republice.

3.10 Přilákání uchazečů

Společnost se snaží nabízet svým současným zaměstnancům celou řadu výhod a služeb. Na trhu práce tím může zaujmout velké množství lidí. Jedná se jak o benefity, mzdu, tak firemní kulturu atd.

Odměňování, benefity a pracovněprávní vztahy pracovníků ČEZ, a.s. jsou dány kolektivní smlouvou ČEZ, a. s., na období let 2007 – 2014.

Odměňování

Skupina ČEZ si váží svých zaměstnanců, a proto jim poskytuje mzdu, která odpovídá jejich významu a postavení na trhu. Každému zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, která nesmí být nižší, než mzda minimální. Minimální mzda je stanovena ve výši základního tarifu prvního tarifního stupně podle kolektivní smlouvy. Celková výše mzdy závisí na výkonu a pracovních výsledcích konkrétního zaměstnance. Zaměstnancům rovněž náleží různé odměny a prémie. Dále někteří zaměstnanci mohou obdržet příplatky, které zohledňují náročnější pracovní podmínky, směnovou pracovní dobu apod. Operátoři mají nadstandardní ohodnocení vzhledem k náročnosti práce.

Pracovní doba a dovolená

Zaměstnanci všech společností Skupiny ČEZ mají týden dovolené navíc oproti základní výměře stanovené zákoníkem práce. Zaměstnanci tedy mají 5 týdnů dovolené. Týdenní pracovní doba činí nejčastěji 37,5 hodin týdně (po odečtení přestávek v práci). U zaměstnanců nepřetržitých provozů v jaderných elektrárnách, kteří vykonávají práce, které nemohou být přerušeny, činí týdenní pracovní doba 36 hodin.

Firemní kultura

Firemní kulturou je myšleno, jak zaměstnanci jednají při plnění svých povinností, jak se k sobě navzájem chovají, jak přistupují k okolí. Proto Skupina ČEZ stanovila 7 principů.

Rozvoj a profesní růst

Skupina ČEZ se stará o své zaměstnance a nabízí jim různé kurzy vhodné pro jejich osobní a profesní růst. Zaměstnanci mohou navštěvovat jazykové kurzy, školení nejrozličnějších druhů, odborné semináře, tréninky měkkých dovedností, rozvoj manažerských dovedností, koučování. ČEZ také podporuje zvyšování kvalifikace studiem SŠ, VŠ, MBA, aj.

Zázemí stabilní společnosti

Skupina ČEZ provádí své aktivity nejen v České republice, ale úspěšně proniká i do jiných zemí. Společnost dokáže svým zaměstnancům nabídnout vhodné podmínky pro jejich profesní uplatnění a následný růst.

Benefits

Existují nepatrné rozdíly ve výhodách a benefitech, které poskytuje mateřská a dceřiné společnosti. Každý zaměstnanec může každoročně čerpat výhody v hodnotě desítek tisíc korun českých. Tímto se Skupina ČEZ řadí mezi nejatraktivnější zaměstnavatele, kteří pečují o své zaměstnance.

Společnost vyčleňuje finanční prostředky na úhradu nákladů spojených zejména s:

- stravováním zaměstnanců a důchodců,
 - poskytování příspěvku ve výši 15 Kč na jedno odebrané jídlo při odpracované směně,
- penzijním připojištěním,
 - příspěvek 800 – 1300 měsíčně, zaměstnanec si sám však musí spořit nejméně 100Kč,
- elektrickou energií zaměstnanců a důchodců,
 - až 7 200Kč, které zaměstnanec čerpá z osobního účtu,¹
- příspěvkem na rekreaci a rekondici (prostřednictvím osobního účtu nebo poukázek Flexi Pass),
 - i pro rodinné příslušníky,
- sociální výpomocí k překlenutí tíživé situace zaměstnance a sociální výpomocí pozůstalým po zaměstnanci,
- půjčkami,
 - bezúročná půjčka na 200 000 Kč na stavbu domu nebo až 100 000 Kč na přestavbu,
 - splatnost půjčky je 5 let,
- zdravotní péčí,
 - úhrada vstupních, periodických a výstupních zdravotních prohlídek zaměstnance,

¹ Každý zaměstnanec má přidělen osobní účet, prostřednictvím kterého mu zaměstnavatel přispívá na regeneraci, obnovu sil a zdraví a jejich rodinných příslušníků. Lze čerpat prostřednictvím univerzálních poukázek Flexi Pass nebo přidělem do osobního účtu. Příděl do osobního účtu činí 8 000 Kč.

- vybraným skupinám zaměstnanců poskytuje nadstandardní zdravotní péči nebo některá očkování,
- jiné (příspěvek při narození dítěte, příspěvek 200Kč po dobu prvních 3 kalendářních dnů nemoci, odměna k životnímu výročí, odchodné do důchodu).

Zaměstnanci mohou využívat veškeré tyto výhody a některé výhody mohou využívat i členové rodiny (např. zvýhodněné telefonní tarify). Za zaměstnance se považuje fyzická osoba, která je u zaměstnavatele v pracovním poměru založeném pracovní smlouvou.

Operátoři v jaderných elektrárnách Temelín a Dukovany mají nárok ještě na jeden benefit a tím je mobilita. Vzhledem k tomu, že mnozí lidé, kteří se stanou operátorem, nepochází přímo z okolí Temelína či Dukovan, tak se musí za práci přestěhovat. ČEZ, a.s. jim proto nabízí benefit mobilita, což znamená, že dostávají příspěvek na bydlení. Tento příspěvek mohou dostávat 3 roky. V prvním roce může být jeho výše až 96 tisíc Kč. V další dvou letech to je určité procento z této částky.

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A NÁVRHU ŘEŠENÍ

Jako nástroj zdroje dat slouží dotazník. Cílem dotazníku byla potřeba zjistit, co operátory sekundárního okruhu motivovalo, aby se ucházeli o tuto pozici. Stát se operátorem není jednoduché a pouze 4-7 % lidí je úspěšných u výběrového řízení. Pro firmu je tedy velmi důležité zjistit, na co klást při náboru důraz.

Dotazník byl dán k vyplnění 35 operátorům, kteří se nyní nachází ve dvouletém školícím cyklu. Mohli jej vyplnit ručně či na počítači. Dotazník obsahoval celkem 5 otázek. První otázka se týkala motivačního faktoru. Následující 3 otázky byly rozvinuté motivační faktory z první otázky. Operátoři hodnotili jednotlivé nabízené faktory stupnicí 1-5, přičemž hodnoty se mohly opakovat. 1 znamená nejvíce motivující a 5 nejméně motivující. Poslední otázka byla otevřená a operátoři zde mohli napsat faktory, které naopak ztížili jejich rozhodování o pozici operátora sekundárního okruhu.

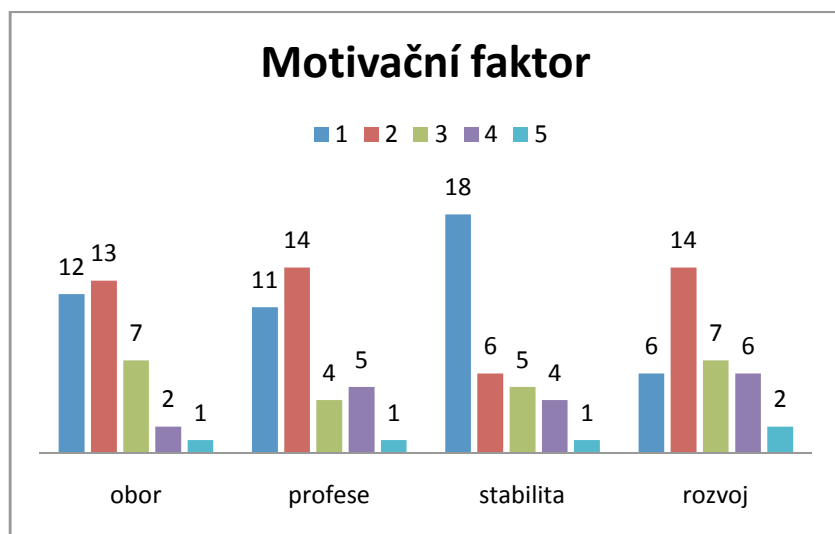
Metody analýzy

Získaná data byla analyzována prostřednictvím statistických vzorců, např. četnosti výskytu, míry závislosti mezi faktory. Zpracování údajů jsem provedla v programu Microsoft Excel 2007 použitím matematických a statistických funkcí. Výsledná data jsem nejprve seřídila do tabulek, a poté vytvořila grafy pro lepší přehlednost a srozumitelnost.

Dotazník je uveden v příloze č. 6.

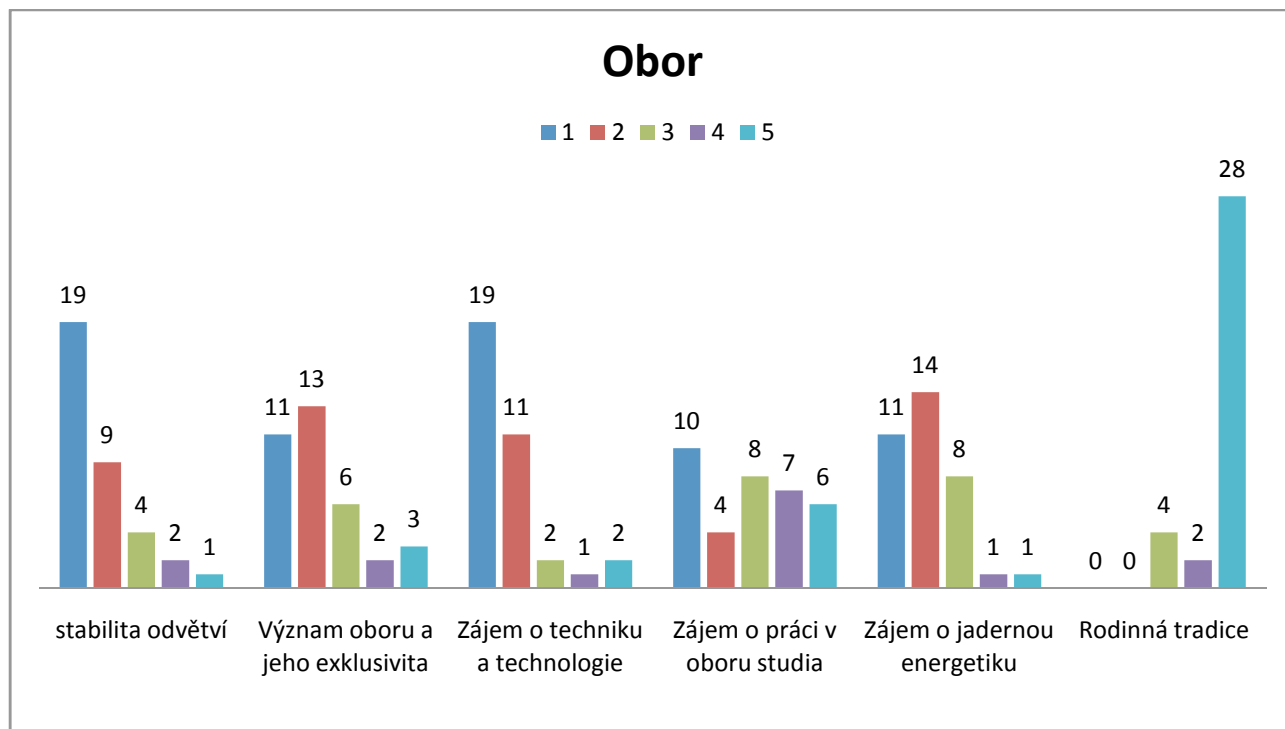
Vyhodnocení

Graf 4.1 Motivační faktor



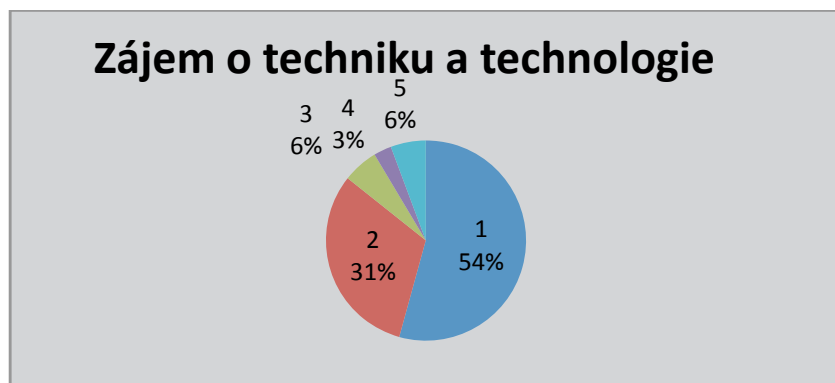
Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro operátory stabilita. 18 respondentů z 35 dalo stabilitě hodnotu 1. Motivační faktory obor a profese jsou takřka na stejné úrovni. Je to možná dáno i tím, že respondenti příliš nerozeznávají pojmy obor a profese. Motivační faktor rozvoj se jeví jako nejslabší z této skupiny.

Graf 4.2 Motivační faktor obor



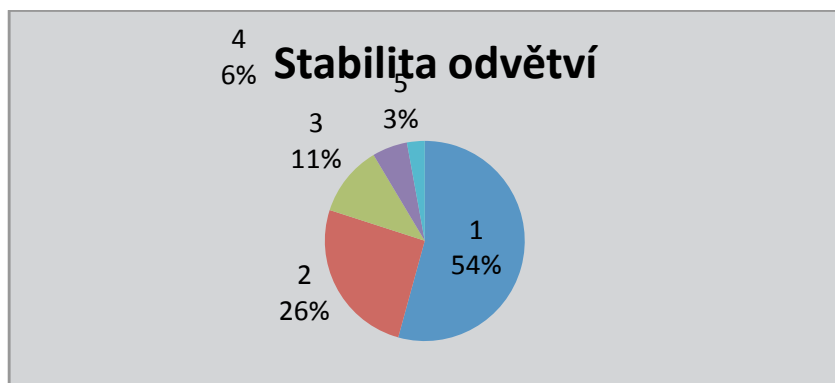
Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce motivujícím faktorem v kategorii obor je pro operátory zájem o techniku a technologie a dále stabilita odvětví. Pro lepší přehlednost a interpretaci jsem níže uvedla koláčové grafy k jednotlivým faktorům.

Graf 4.3 Zájem o techniku a technologie



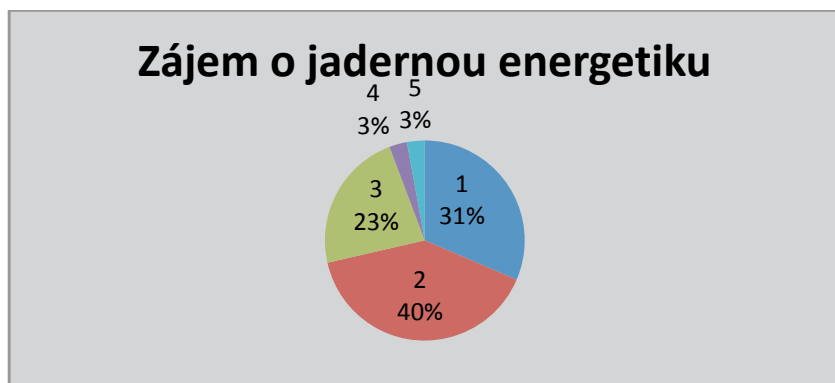
Zájem o techniku a technologie je nejvíce motivujícím faktorem v kategorii obor. Operátoři tomuto faktoru připisovali v 54% hodnotu 1 a v 31% hodnotu dvě, což dohromady je celých 85%. Tento zájem nejspíše pramení z jejich technického zaměření.

Graf 4.4 Stabilita odvětví



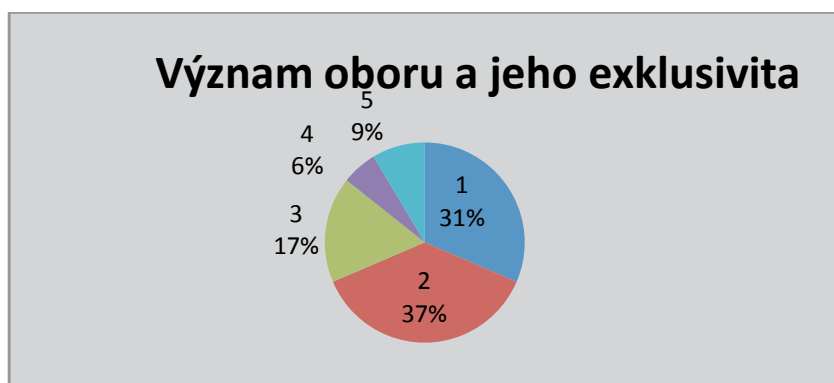
Celkem 80% operátorů dalo tomuto faktoru hodnoty 1 a 2. Odvětví je vnímáno jako velmi stabilní a to je pro operátory motivující. Lidé vědí, že energie je potřebná, a že tomu tak bude i v budoucnosti.

Graf 4.5 Zájem o jadernou energetiku



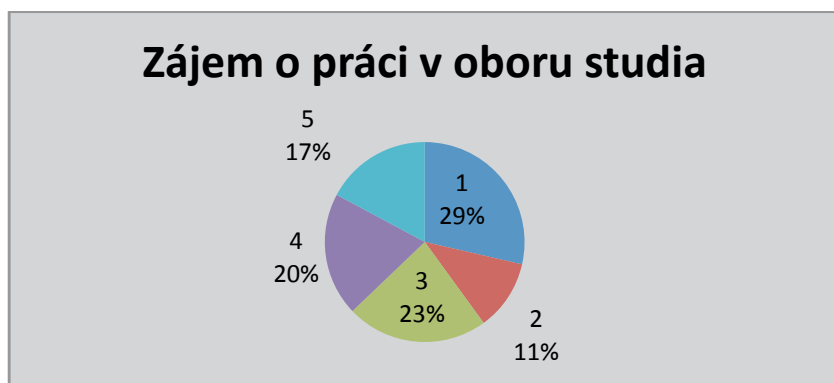
Zájem o jadernou energetiku je také poměrně vysoký. To souvisí se stabilitou odvětví, protože jaderná energie má budoucnost a vzhledem k tomu, že termojaderná fúze dosud nebyla uvedena do funkčního stavu, je energie z jádra tou nejefektivnější a relativně nejčistší.

Graf 4.6 Význam oboru a jeho exkluzivita



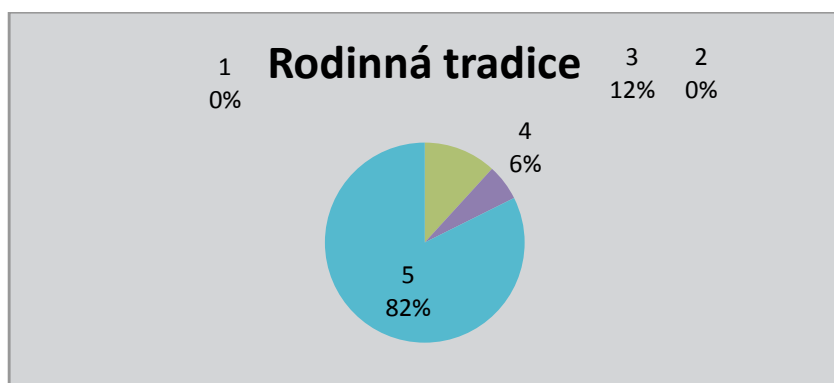
Pro 68% je význam oboru a jeho exkluzivita velmi motivujícím faktorem. Pro zbývajících 32% tento faktor nehraje podstatnou roli.

Graf 4.7 Zájem o práci v oboru studia



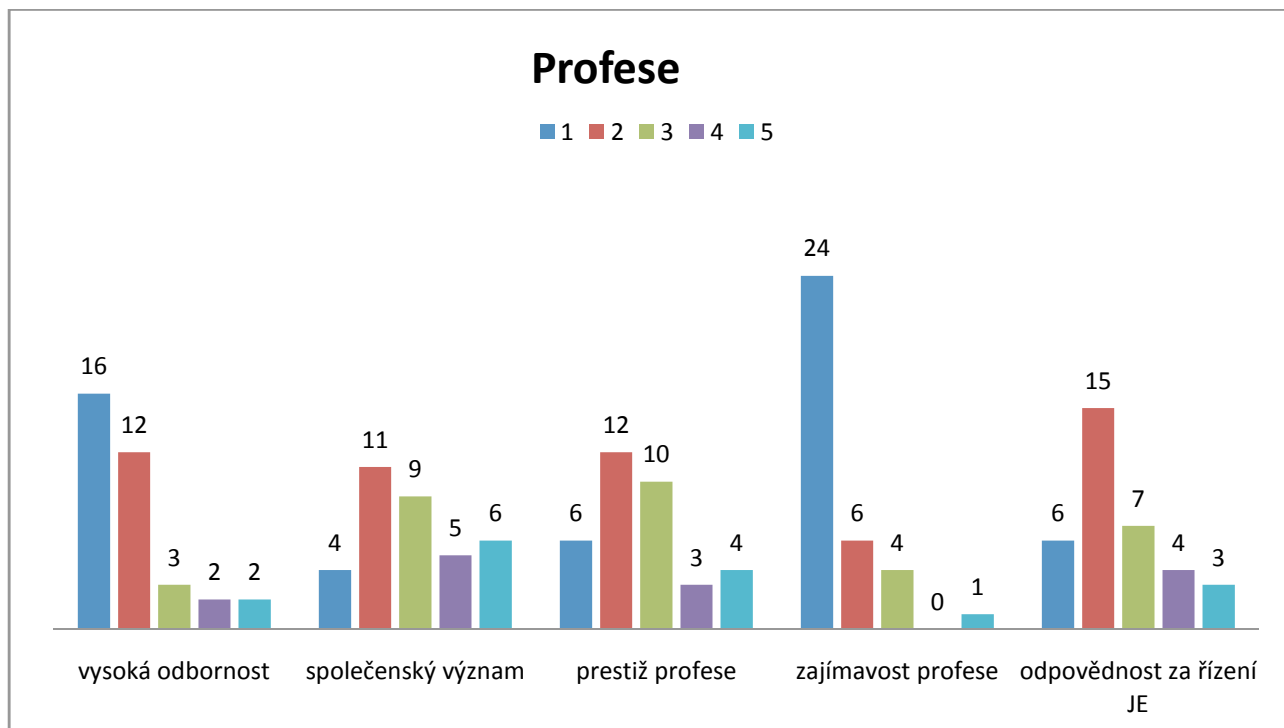
Zájem o práci v oboru studia není pro operátory nijak zvlášť důležitý. Mnoho z nich nejspíše nestudovalo přímo jadernou energetiku, proto měnili obor.

Graf 4.8 Rodinná tradice



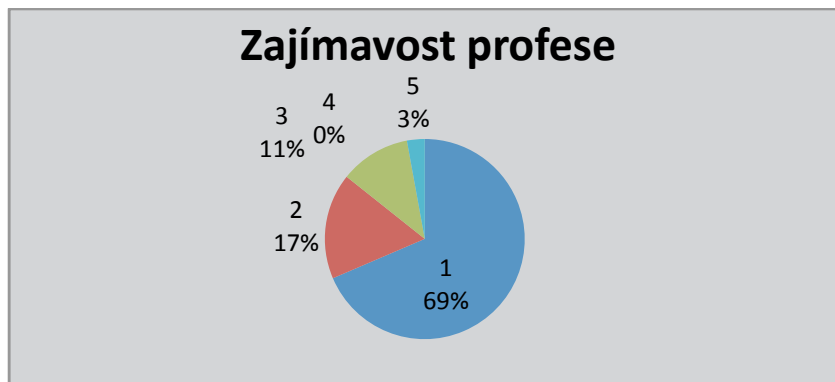
Rodinná tradice nehraje při výběru této profese roli. Lidé nejspíše nejdu v rodinných stopách. Jak můžeme vidět na grafu, celých 82 % operátorů dalo tomuto faktoru hodnotu 5, což znamená, že je nemotivuje vůbec.

Graf 4.9 Motivační faktor profese



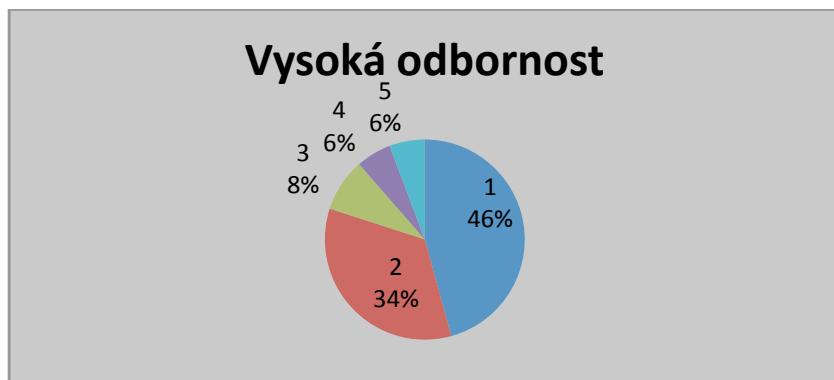
Z grafu je možné vypožorovat, že nejvíce motivujícím faktorem v kategorii profese je zajímavost profese. Pro názornost opět uvedu koláčové grafy.

Graf 4.10 Zajímavost profese



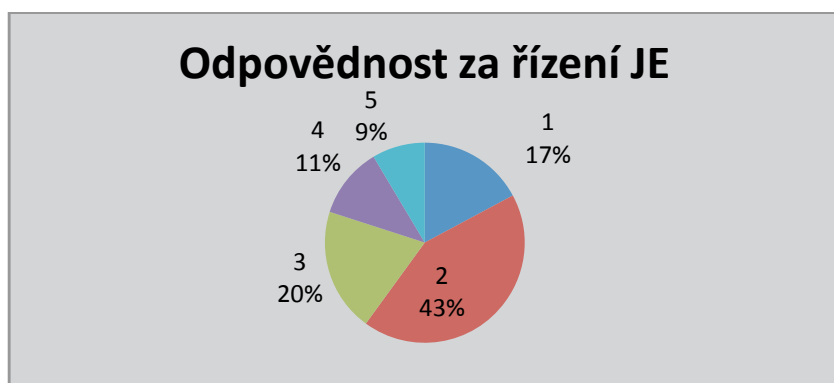
Celých 69% operátorů shledává zajímavost profese jako velmi motivující.

Graf 4.11 Vysoká odbornost



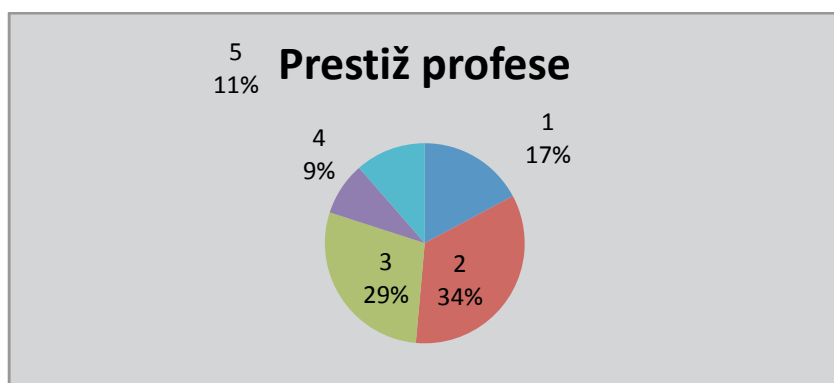
Operátory tento faktor velmi motivuje. Jsou hrdi na svou vysokou odbornost.

Graf 4.12 Odpovědnost za řízení JE



Odpovědnost za řízení jaderné elektrárny není to hlavní, co by uchazeče na této pozici lákalo.

Graf 4.13 Prestiž profese



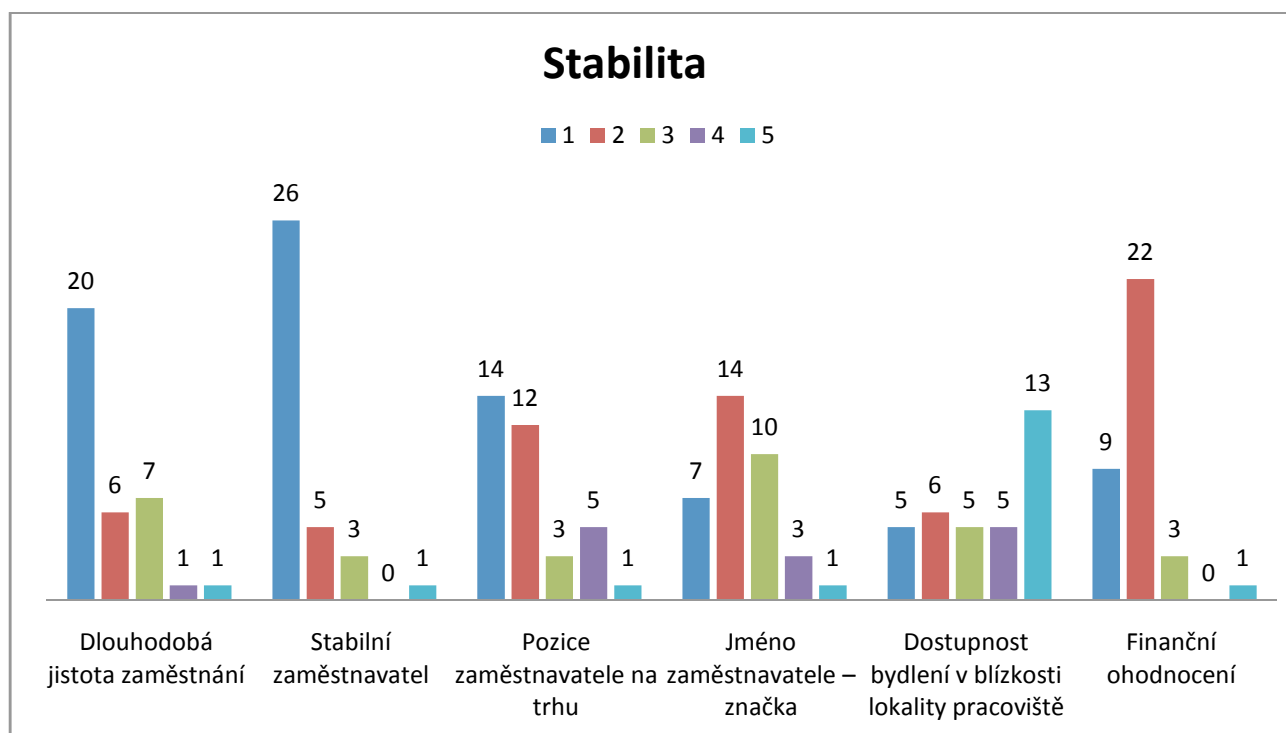
Prestiž profese není příliš vysokým motivačním faktorem. Možná je to dáno tím, že neexistuje všeobecné povědomí o této profesi, protože v „běžném“ životě se více mluví o jiných povoláních než o jaderných operátorech. Možná není vnímána jako prestižní, z toho důvodu, že není příliš medializovaná.

Graf 4.14 Společenský význam



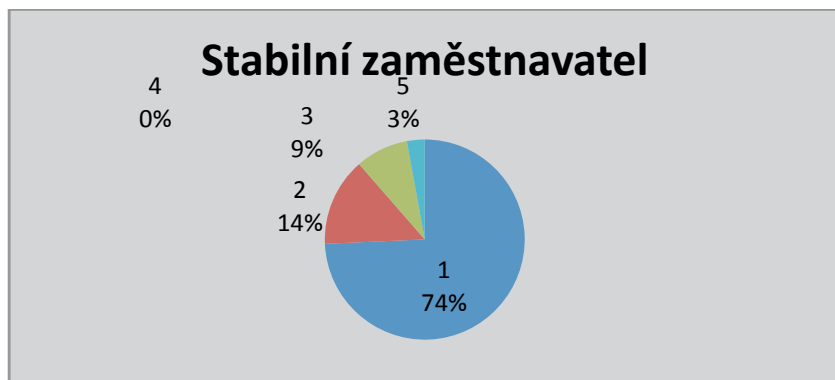
Společenský význam také není vnímán jako silný motivační faktor.

Graf 4.15 Motivační faktor stabilita



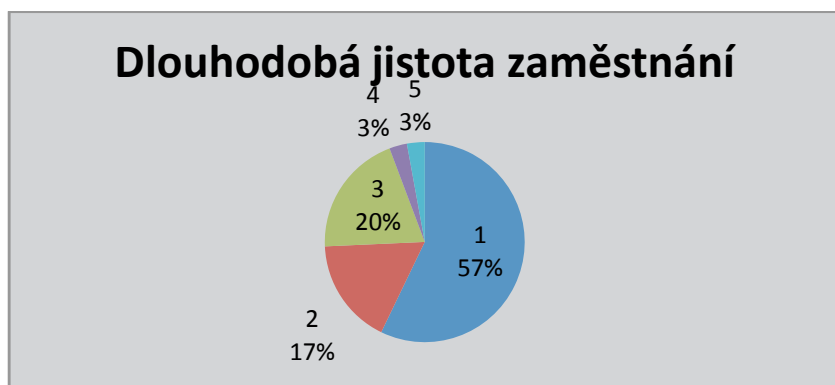
Z této kategorie vychází jako nejvíce motivační faktor stabilní zaměstnavatel. Hned za tímto faktorem je dlouhodobá jistota zaměstnání.

Graf 4.16 Stabilní zaměstnavatel



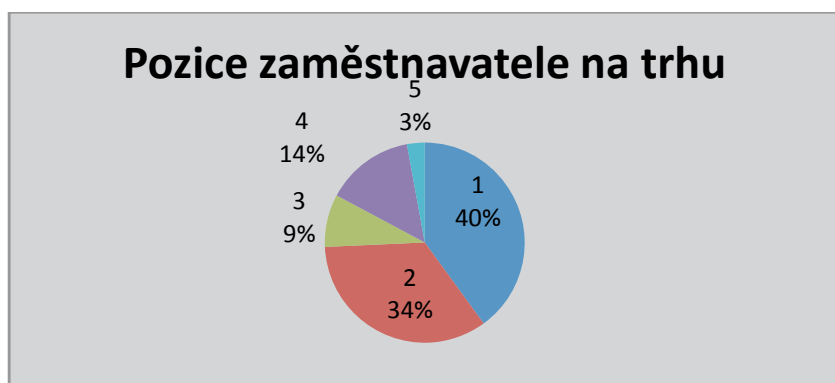
Stabilní zaměstnavatel je nemotivující ze všech motivačních faktorů. To, co operátory láká je zázemí stabilní firmy. Vidí to tak celých 88 %.

Graf 4.17 Dlouhodobá jistota zaměstnání



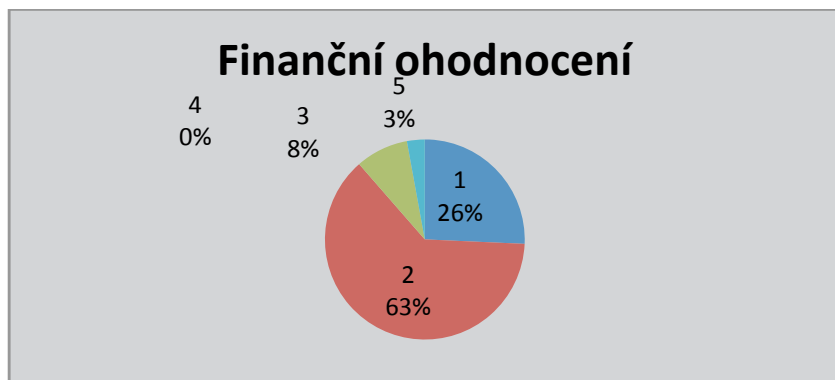
Jistota zaměstnání je v dnešní době důležitá, tak je tomu i pro tyto lidi. Celkem 74 % operátorů dalo tomuto faktoru hodnoty 1 a 2.

Graf 4.18 Pozice zaměstnavatele na trhu



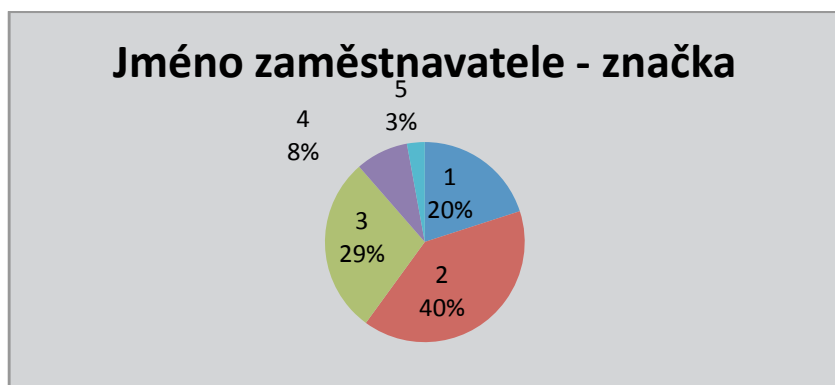
O pozici zaměstnavatele svědčí to, že je vnímán pozitivně. Pozitivně ji vnímá 74 % operátorů.

Graf 4.19 Finanční ohodnocení



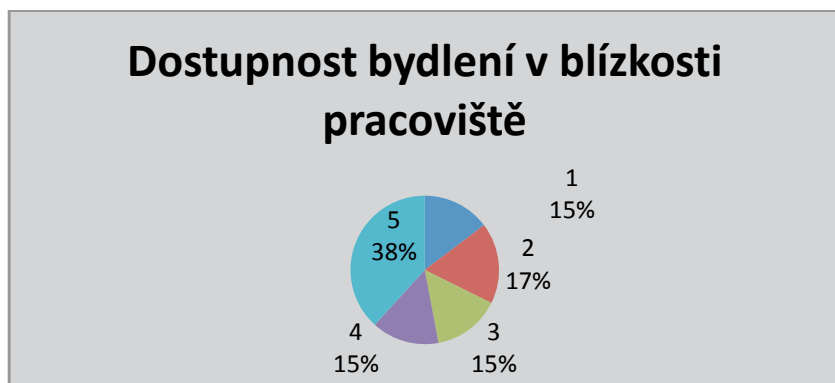
Finanční ohodnocení je vnímáno velmi pozitivně. Nejvíce respondentů dalo tomuto faktoru hodnotu 2 (63%).

Graf 4.20 Jméno zaměstnavatele - značka



Značka zaměstnavatele je vnímána trošku méně motivačně než např. stabilní zaměstnavatel. Operátory láká odbornost, stabilita a do jisté míry je některým, jedno pro koho tuto činnost vykonávají.

Graf 4.21 Dostupnost bydlení v blízkosti pracoviště



Dostupnost bydlení nepatří mezi nejvíce motivující faktory.

Nyní bych pro lepší přehlednost uvedla seznam několika faktorů, které jsou pro operátory nejvíce a nejméně motivující při výběru pozice operátora sekundárního okruhu.

6 nejvíce motivujících faktorů:

- ✗ stabilní zaměstnavatel,
- ✗ zajímavost profese,
- ✗ zájem o techniku a technologie,
- ✗ stabilita odvětví,
- ✗ vysoká odbornost,
- ✗ finanční ohodnocení.

6 nejméně motivujících faktorů:

- ✗ rodinná tradice,
- ✗ dostupnost bydlení v blízkosti lokality pracoviště,
- ✗ zájem o práci v oboru studia,
- ✗ společenský význam,
- ✗ prestiž profese.

Negativní faktory

Tato otázka byla otevřená. Ne všichni lidé uvedli nějaké negativní faktory. Mezi nejčastěji zmiňované negativní faktory patří (seřazeno dle počtu zmínění):

1. vzdálenost od místa bydliště,
2. směnový provoz,
3. doprava do Brna,
4. nejistota ohledně dalšího uplatnění,
5. dlouhodobé školení, vysoké nároky na vzdělání,
6. přezkoušení co 2 roky,
7. ztížené pracovní podmínky dle ZP,
8. nejistota práce jako OSO (přetlak operátorů),
9. nesplnění podmínek firmy (místo EDU – ETE),
10. odchýlení od vystudované profese,
11. nekompatibilita manželského života a školení.

Z dotazníku jsem se také pokusila zjistit, jak moc na sobě závisí jednotlivé faktory. Neboli jsem zjišťovala, zda spolu dva faktory korelují či nikoliv. Největší korelační koeficient¹ vyšel u těchto dvojic:

1. význam oboru X prestiž profese (0,62),
2. stabilita odvětví X zájem o jadernou energetiku (0,62),
3. zájem o práci v oboru X zájem o jadernou energetiku (0,62),
4. dlouhodobá jistota zaměstnání X prestiž profese (0,59).

¹Korelace je měření vzájemného vztahu mezi dvěma páry, jejichž výsledkem je korelační koeficient. Koeficient nabývá hodnot od -1 do 1.

Návrhy řešení

Na základě výše uvedených grafů doporučuji pokračovat v aktivitách podporující zájem o techniku a jadernou energetiku, v aktivitách vedoucí k povědomí o stabilitě zaměstnavatele, pozici na trhu a dlouhodobé jistotě zaměstnání. Informovat o stabilitě odvětví a o tom, že tento obor je velmi významný. Dále doporučuji sdělovat studentům vysokých škol jaké jsou statistiky o nabíraných operátorech (z jakých oborů, měst apod.), že to nejsou jen lidé, kteří studovali přímo jaderné inženýrství a obory podobné. Rodinná tradice je pro operátory bezvýznamný faktor. To znamená, že nejdou v rodinných stopách. Proto doporučuji dát lidem na vědomí, že tuto práci dělat můžou, i když nikdo nikdy z rodiny na jaderné elektrárně nepracoval.

Dále navrhuji propagovat více ČEZ jako značku. Z dotazníku vyšlo, že značka není tak motivační jako např. stabilní zaměstnavatel. Proto by se měl klást důraz na zviditelňování ČEZ jako značky.

Jelikož tito lidé jsou velkými odborníky, mají zájem o techniku a technologie, doporučila bych, aby jim byla dána možnost podílet se na výzkumu a vývoji. Toto by mohlo podnítit zájem více lidí o tuto profesi.

Kategorie rozvoj byla hodnocena jako nejméně motivující kategorií. Otázkou ovšem zůstává, zda se lidé už nadále nechtějí vzdělávat nebo nemají tu možnost. Pokud by bylo pravdivé druhé tvrzení, navrhuji zařídit různé kurzy jak v oboru, tak jazyků apod. a starat se o rozvoj těchto operátorů.

Operátor jako samotné povolání není mezi širokou veřejností příliš známá profese. Z dotazníku vyplynulo, že profese není vnímána příliš prestižně. Na základě tohoto faktu navrhuji prodat operátora jako: „prestižní zaměstnání s perspektivní budoucností a lákavým kariérním postupem.“ Kampaň zaměřit na společenskou významnost operátora: „Operátor – světlo vaší temnoty“ (dvojsmysl: dává energii, světlo ostatním; operátor – tento obor si vyberte, správná volba).

Doporučuji také připisovat profesi společenskou významnost a klást důraz na význam samotného oboru.

Dalším doporučením je, aby se firma snažila vést lidi na studium oboru jaderná fyzika (energetika, inženýrství). Tito lidé by pak pracovali nadále ve svém oboru a měli jasné pozdější uplatnění.

Na základě faktorů, které působí negativně na zvolení si této profese, bych doporučila, aby se také zvýšilo povědomí o tom, že je běžné se za prací stěhovat či dojíždět. Operátoři navíc dostávají nadstandardní benefit mobilita, který jim pomáhá překonat počáteční těžkosti týkající se stěhování do jiného města a s tím spojené starosti se zařizováním nového bydlení.

Na základě výsledků korelací jsem zformulovala tyto závěry:

1. Význam oboru a prestiž profese spolu souvisejí, to znamená, že pokud se zvýší význam oboru, měla by se zvýšit i prestiž profese a naopak. Je to možná dáno tím, že jaderná energetika je těžký obor, proto profese s tímto oborem spojená může být brána jako prestižní. Mohou ji dělat jen nejlepší z nejlepších. Proto doporučuji podporovat význam oboru, jadernou energii a to, že energie z jádra je čistou energií (nezatěžuje ŽP).
2. Tím, že se lidé dozvědí, že toto odvětví je velmi stabilní, mohl by se zvýšit zájem o jadernou energetiku. Proto doporučuji vštěpovat, hlavně rodičům, tento fakt stability odvětví. Rodiče by pak mohli své děti vést tímto směrem. Zároveň studentům předkládat tuto skutečnost, vzhledem k nejisté době, nejistým pracovním příležitostem.
3. Pokud se lidé budou věnovat technickým oborům, zvýší se i zájem o jadernou energetiku. Proto doporučuji nadále podporovat lidi ve studiu technických oborů.
4. Tím, že lidem je dána jistota zaměstnání, vnímají profesi jako prestižnější. Je to dáno dobou, konkurencí a nejistotou zaměstnání. Doporučení je chlubit se touto jistotou, stabilní společností, stabilními akciemi, pravidelnými zisky.

5 ZÁVĚR

Skupina ČEZ je velkou prosperující společností. Jako každá jiná společnost, tak i tato potřebuje pro správný chod ty správné lidi na správných místech, aby mohla dosahovat stanovených cílů. Velkým problémem nyní začíná být zjištění možného nedostatku operátorů sekundárního okruhu v budoucnosti. To si společnost plně uvědomuje a již nyní se začíná ohlížet po potenciálních zdrojích těchto operátorů. Získat operátora je velmi složitým a zdoluhavým procesem, protože na operátory jsou kladeny obrovské požadavky jak na vzdělání, tak na osobnostní charakteristiky.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, které motivační faktory jsou podstatné pro získávání pracovníků na pozici operátora sekundárního okruhu.

Abych dosáhla cíle bakalářské práce, musela jsem uskutečnit několik kroků, které mi pomohly tohoto cíle dosáhnout.

Prvním krokem bylo sepsání teoretické části, která mi pomohla pochopit celý proces získávání a výběru zaměstnanců. Vědomosti, které jsem zde nabyla, mi umožnily zpracovat další části bakalářské práce. Dalším krokem bylo napsání praktické části. Praktickou část jsem pro lepší přehlednost rozdělila do dílčích kapitol. Nejdříve se věnuji samotné Skupině ČEZ, jejímu vývoji, ekologické odpovědnosti, počtu zaměstnanců a organizační struktuře. Dále se snažím přesně vystihnout samotný proces získávání pracovníků na pozici operátora sekundárního okruhu. V poslední části bakalářské práce zpracovávám dotazník, který by měl firmě pomoci při získávání nových operátorů sekundárního okruhu.

Samotné získávání a výběr operátorů se jeví, dle poznatků v teoretické části, jako na velmi dobré úrovni. Setkáváme se zde ale s jiným problémem a to, co motivuje studenty, aby se o tuto pozici zajímali a ještě lépe – ucházeli. To jsem se snažila zjistit pomocí dotazníku. Dotazník byl zaměřen na zjištění, které motivační faktory působí na osoby, aby se ucházeli o pozici operátora sekundárního okruhu. Z dotazníku vyšlo najevo, že nejvíce motivující je pro operátory faktor stabilní zaměstnavatel. Dalšími nejvíce motivujícími faktory jsou zajímavá profese a zájem o techniku a technologie. Návrhy a doporučení se týkaly toho, na co se má firma při náboru zaměřit. Věřím, že výsledky z dotazníku a mé doporučení a návrhy by mohly Skupině ČEZ pomoci při získávání operátorů sekundárního okruhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Přel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. D'AMBROSSOVÁ, H. *Vedení personálních agend v roce 2002*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 114 s. ISBN 80-7310-001-0.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
8. FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V.; ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a managery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.
9. HEALY, L. *Psychotesty u přijímacích pohovorů*. Přel. J. Foltýn. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2004. 192 s. ISBN 80-7178-848-1.
10. HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy*. Přel. M. Bastiánová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1945-0.
11. KAHLE, B. *Praktická personalistika po novele zákoníku práce od 1.1.2001*. 2. vyd. Praha: Pragoeduca, 2001. 211 s. ISBN 80-85856-94-8.
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
14. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Přel. J. Bláha; A. Mateicicuc; Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
15. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

16. PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
17. RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 248 s. ISBN 978-80-247-1185-0.
18. SCHULER, R. S.; HUBER, V. L. *Personnel and Human Resource Management*. 5. vyd. St. Paul: West Publishing Company, 1993. 741 s. ISBN 0-314-01184-6.
19. STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex , 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
20. STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
21. STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
22. SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. 344 s. ISBN 80-7178-327-7.
23. WERTHER, JR., William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Přel. B. Procházková. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje

24. *Český statistický úřad* [online]. 4.2.2010 [cit. 2011-03-29]. Studenti a absolventi vysokých škol v ČR celkem. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem>.
25. *ČEZ* [online]. c2011 [cit. 2011-03-27]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.
26. *ČEZ* [online]. c2010 [cit. 2011-02-25]. Vyberte si pozici. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.jobs.cz/>>.
27. *Kde jinde* [online]. c2011 [cit. 2011-03-3]. Výběrové řízení na jaderných elektrárnách Temelín a Dukovany. Dostupné z WWW: <<http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/prijimaci-rizeni.html>>.
28. *Kde jinde* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Jaderné elektrárny. Dostupné z WWW: <<http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/pracovni-obory/2-jaderne-elektrarny.html>>.

29. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. c2006 [cit. 2011-03-23].

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: Česku chybějí studenti technických oborů. Dostupné z

WWW: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/hospodarske-noviny-cesku-chybeji-studenti-technickych-oboru>>.

Ostatní zdroje

30. Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2009.

31. Interní dokumenty Skupiny ČEZ .

Seznam zkratek

a.s.	– akciová společnost
ČSÚ	– Český statistický úřad
EDU	– elektrárna Dukovany
ETE	– elektrárna Temelín
HR	– human resources
HIM	– hmotný a nehmotný investiční majetek
JE	– jaderná elektrárna
OSO	– operátor sekundárního okruhu
VŠ	– vysoká škola
ŽP	– životní prostředí

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

Tereza Šeferová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Měchenická 2557/12, 141 00, Praha 4

Seznam příloh

Příloha č. 1: 7 firemních principů

Příloha č. 2: Organizační struktura

Příloha č. 3: Seznam partnerských škol (náborový leták)

Příloha č. 4: Programy pro studenty (náborový leták)

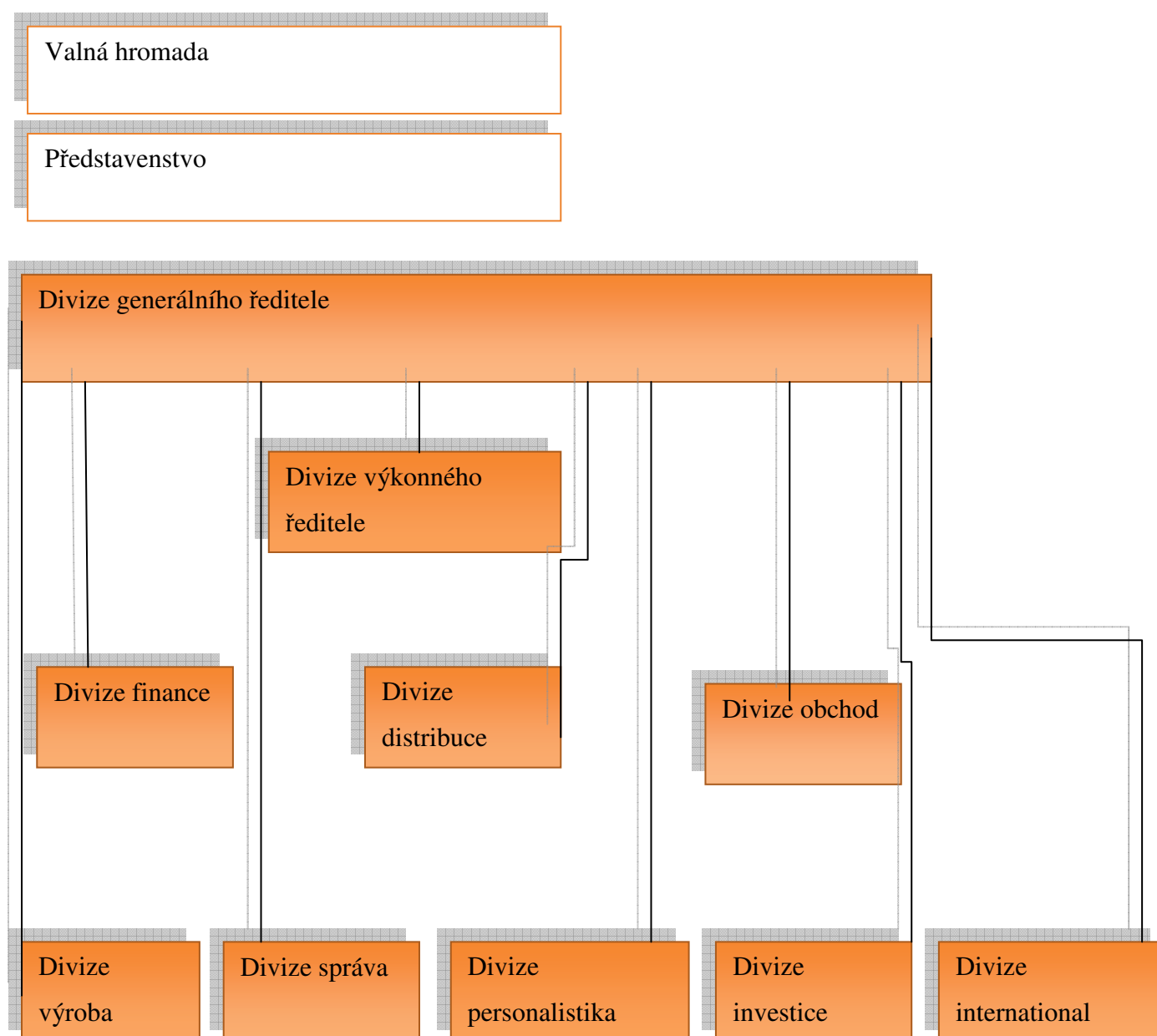
Příloha č. 5: Procento úspěšnosti na pozici OSO

Příloha č. 6: Dotazník

7 firemních principů

	BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY	Naši nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti.
	ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY	Všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků.
	JSME JEDEN TÝM	Jednání každého z nás musí vést k prospěchu Skupiny.
	PRACUJEME NA SOBĚ	Neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji.
	ROSTEME ZA HRANICE	Vytváříme mezinárodní společnost.
	HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ	Jsem otevření změnám a přijímáme lepší řešení.
	JEDNÁME FÉR	Jsem poctiví a loajální k našim principům a společnosti.

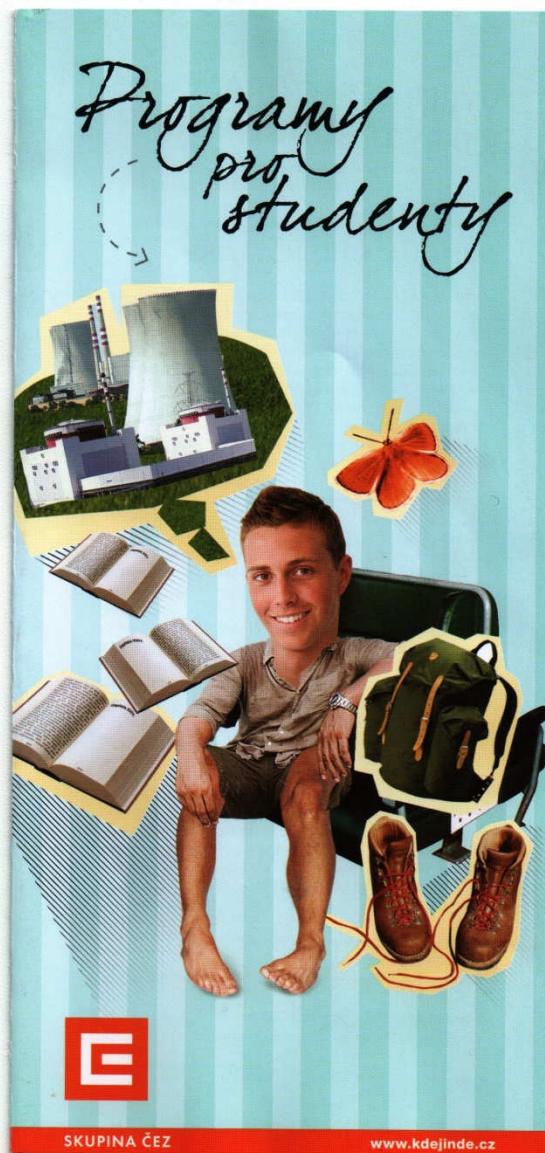
Organizační struktura



Seznam partnerských škol (náborový leták)



Programy pro studenty (náborový leták)



Procento úspěšnosti na pozici OSO

2007 - 2010

Uchazeči o OSO 2007 - 2010						
Rok	Počet uchazečů	Stupeň II.	Stupeň III.	Stupeň IV.	Stupeň V.	Procento úspěšných na OSO (II. + III.)
2001	61	12	8	36	5	32,79% (20 uchazečů)
2007	187	1	18	48	120	10,16 % (18 uchazečů)
2008	177	1	10	28	138	6,21 % (11 uchazečů)
2009	345	0	16	79	250	4,64 % (16 uchazečů)
2010	284	2	22	121	139	8,45 % (24 uchazečů)

Stupeň 2 a 3 jsou použitelní na operátora

Stupeň 4 jsou použitelní na jinou technickou pozici

Stupeň 5 pro pozice na jaderné elektrárně nevhodní

Průzkum motivačních faktorů pro účely náboru OSO

Pro účely náboru bychom Vás rádi požádali zpětnou vazbu a hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů, které Vás vedly k výběru pozice OSO. Pro své hodnocení použijte stupnici od 1 (zcela zásadní vliv na mé rozhodování) do 5 (minimální vliv na mé rozhodování a motivaci).

A) Seřad'te podle důležitosti následující motivační faktory

Motivační faktor	Důležitost (1-5)
▪ Obor	...
▪ Profese	...
▪ Stabilita	...
▪ Rozvoj	...
▪ Jiné – uveďte.....	...

B) Ohodnot'te význam jednotlivých motivačních faktorů v kategorii: Obor

Motivační faktor	Důležitost (1-5)
▪ Stabilita odvětví	...
▪ Význam oboru a jeho exklusivita	...
▪ Zájem o techniku a technologie	...
▪ Zájem o práci v oboru studia	...
▪ Zájem o jadernou energetiku	...
▪ Rodinná tradice	...
▪ Jiné – uveďte

C) Ohodnot'te význam jednotlivých motivačních faktorů v kategorii: Profese

Motivační faktor	Důležitost (1-5)
▪ Vysoká odbornost	...
▪ Společenský význam	...
▪ Prestiž profese	...
▪ Zajímavost profese	...
▪ Odpovědnost za řízení JE	...
▪ Jiné – uveďte

D) Ohodnot'te význam jednotlivých motivačních faktorů v kategorii: Stabilita

Motivační faktor	Důležitost (1-5)
▪ Dlouhodobá jistota zaměstnání	...
▪ Stabilní zaměstnavatel	...
▪ Pozice zaměstnavatele na trhu	...
▪ Jméno zaměstnavatele – značka	...
▪ Dostupnost bydlení v blízkosti lokality pracoviště	...
▪ Finanční ohodnocení	...
▪ Ostatní benefity spojené s profesí i)
ii)
iii)
▪ Jiné – uveďte

E) Existují naopak faktory, které ztížily Vaše rozhodování o OSO

-

Děkujeme za Vaši zpětnou vazbu.